



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA STAVEBNÍ

FACULTY OF CIVIL ENGINEERING

ÚSTAV STAVEBNÍ EKONOMIKY A ŘÍZENÍ

INSTITUTE OF STRUCTURAL ECONOMICS AND MANAGEMENT

PODNIKOVÝ NÁKUP VE STAVEBNICTVÍ

PURCHASING MANAGEMENT IN CONSTRUCTION

DIPLOMOVÁ PRÁCE

DIPLOMA THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Lukáš Hrebačka

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

doc. Ing. TOMÁŠ HANÁK, Ph.D.

BRNO 2019



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ FAKULTA STAVEBNÍ

Studijní program	N3607 Stavební inženýrství
Typ studijního programu	Navazující magisterský studijní program s prezenční formou studia
Studijní obor	3607T038 Management stavebnictví
Pracoviště	Ústav stavební ekonomiky a řízení

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Student	Bc. Lukáš Hrebačka
Název	Podnikový nákup ve stavebnictví
Vedoucí práce	doc. Ing. Tomáš Hanák, Ph.D.
Datum zadání	31. 3. 2018
Datum odevzdání	11. 1. 2019

V Brně dne 31. 3. 2018

doc. Ing. Jana Korytářová, Ph.D.
Vedoucí ústavu

prof. Ing. Miroslav Bajer, CSc.
Děkan Fakulty stavební VUT

PODKLADY A LITERATURA

Kaplan M., Zrník J.; Firemní nákup a e-aukce. Jak šetřit čas a peníze, 2007, Praha, ISBN: 978-80-247-2002-9.

Mikšovský P., Jiráček P.; Aukce a elektronické aukce, ARK, Praha, 2009. 144 s.

Kaplan M.; Jak levněji a lépe nakupovat : on-line výběrová řízení ve firemním nákupu, 2004, ISBN: 8024711451.

Lukosztová, X. Nákup a jeho řízení. 1. vydání, Brno: Computer Press, 2004. 120 s., ISBN 80-251-0174-6.

Tomek, G., Vávrová, V. Řízení výroby a nákupu. 1. vydání, Praha: Grada, 2007, 384 s., ISBN 978-80-247-1479-0.

ZÁSADY PRO VYPRACOVÁNÍ

1. Úvod a cíle práce
 2. Problematika podnikového nákupu
 3. Specifika stavebnictví
 4. Analýza stávajícího stavu podnikového nákupu ve vybraných firmách
 5. Návrhy zlepšení a doporučení týkající se podnikového nákupu v kontextu provedené analýzy
- Cílem práce je popsat problematiku podnikového nákupu ve stavebnictví a realizovat analýzu podnikového nákupu konkrétních firem
- Výstupem bakalářské práce bude vyhodnocení analýzy a soubor návrhů ke zlepšení / formulace doporučení, jež by měly vést k efektivnějšímu procesu řízení nákupu ve firmách.

STRUKTURA DIPLOMOVÉ PRÁCE

VŠKP vypracujte a rozčleňte podle dále uvedené struktury:

1. Textová část VŠKP zpracovaná podle Směrnice rektora "Úprava, odevzdávání, zveřejňování a uchovávání vysokoškolských kvalifikačních prací" a Směrnice děkana "Úprava, odevzdávání, zveřejňování a uchovávání vysokoškolských kvalifikačních prací na FAST VUT" (povinná součást VŠKP).
2. Přílohy textové části VŠKP zpracované podle Směrnice rektora "Úprava, odevzdávání, zveřejňování a uchovávání vysokoškolských kvalifikačních prací" a Směrnice děkana "Úprava, odevzdávání, zveřejňování a uchovávání vysokoškolských kvalifikačních prací na FAST VUT" (nepovinná součást VŠKP v případě, že přílohy nejsou součástí textové části VŠKP, ale textovou část doplňují).

doc. Ing. Tomáš Hanák, Ph.D.
Vedoucí diplomové práce

ABSTRAKT

Předložená práce se zabývá podnikovým nákupem ve stavebnictví. Pozůstává z dvou částí. V první části se zaměříme na teorii nákupu, rozebereme si jednotlivé kroky řízení nákupu v podniku a řízení zásob. Také přiblížíme poznatky z oblasti dodavatelů – jejich výběr a hodnocení. V praktické části analyzujeme stávající stav podnikového nákupu ve vybraných firmách. Výstupem je návrh zlepšení a doporučení týkajících se podnikového nákupu v návaznosti na provedenou analýzu.

KLÍČOVÁ SLOVA

podnikový nákup, řízení zásob, dodavatelé

ABSTRACT

The presented work relates with the purchasing management in construction. It consists of two parts. In the first part, we will focus on the theory of purchasing, then discuss the individual steps of the purchasing management and inventory management in the business. Moreover, we will bring insights from the area of suppliers - their selection and evaluation. In second, practical part, we analyze the current state of the purchasing management in selected companies. The output of attached work is a proposal for improvements and recommendations for business purchase following performed analysis.

KEYWORDS

purchasing management, inventory management, suppliers

BIBLIOGRAFICKÁ CITACE

Bc. Lukáš Hrebačka *Podnikový nákup ve stavebnictví*. Brno, 2019. 109 s., Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta stavební, Ústav stavební ekonomiky a řízení. Vedoucí práce doc. Ing. Tomáš Hanák, Ph.D.

PROHLÁŠENÍ O SHODĚ LISTINNÉ A ELEKTRONICKÉ FORMY ZÁVĚREČNÉ PRÁCE

Prohlašuji, že elektronická forma odevzdané diplomové práce s názvem *Podnikový nákup ve stavebnictví* je shodná s odevzdanou listinnou formou.

V Brně dne 1. 1. 2019

Bc. Lukáš Hrebačka
autor práce

PROHLÁŠENÍ O PŮVODNOSTI ZÁVĚREČNÉ PRÁCE

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci s názvem *Podnikový nákup ve stavebnictví* zpracoval(a) samostatně a že jsem uvedl(a) všechny použité informační zdroje.

V Brně dne 1. 1. 2019

Bc. Lukáš Hrebačka
autor práce

Týmto by som rád poďakoval svojmu vedúcemu práce doc. Ing. Tomášovi Hanákovi, Ph.D. za jeho odbornú pomoc a cenné rady, ktoré mi pomohli pri spracovaní diplomovej práce.

Ďalej by som poďakoval zástupcom firiem Panflex-Slovensko s.r.o. odštepný závod stavebniny, PSK Group, spol. s.r.o. a spoločnosti SUPTel a.s. za poskytnutie potrebných informácií o podniku, ktoré slúžili pre vypracovanie tejto diplomovej práce.

Obsah

1	Úvod	12
2	Nákup	14
2.1	Základná charakteristika pojmu nákup	14
2.2	Objekty nákupu podniku	16
2.3	Kľúčové úlohy nákupu	17
2.4	Strategické ciele nákupu	19
2.5	Ovplyvňujúce faktory nákupného procesu	21
3	Riadenie nákupu v podniku	23
3.1	Plánovanie nákupu	23
3.1.1	Materiálová stratégia a jej tvorba	23
3.1.2	Tvorba stratégie riadenia zásob	31
3.1.3	Stratégia dodávateľsko-odberateľských vzťahov	31
3.1.4	Stratégia nákupných informačných systémov	32
3.2	Organizácia nákupu	32
3.3	Kontrola nákupu	32
4	Dodávatelia	34
4.1	Proces jednania s dodávateľom	34
4.1.1	Dopyt a hodnotenie ponuky	35
4.1.2	Jednanie s dodávateľom a vystavenie objednávky	36
4.1.3	Kontrola objednávky a hodnotenie dodávateľa	37
4.2	Fázy výberu dodávateľa	39
4.2.1	Hľadanie dodávateľa	39
4.2.2	Predvýber dodávateľa	39
4.2.3	Výber dodávateľov	40

4.2.4 Zisťovanie informácií a referencií o dodávateľovi	41
4.2.5 Cenové vyjednávanie.....	42
4.3 Analýza a hodnotenie dodávateľa	44
4.3.1 Metódy hodnotenia dodávateľov	45
5 Riadenie zásob	48
5.1 Skladovanie	48
5.2 Doprava.....	49
5.2.1 Druhy dopravy a ich kritériá.....	50
5.2.2 Náklady na dopravu	51
5.2.3 Metódy výberu druhu dopravy.....	53
6 Praktická časť.....	56
6.1 Charakteristika spoločnosti Panflex – Slovensko s.r.o., odštepný závod stavebniny	56
6.1.1. Popis spoločnosti - súčasnosť	56
6.1.2 História spoločnosti.....	57
6.1.3 Základné informácie o spoločnosti	58
6.1.4 Organizačná štruktúra podniku	60
6.2 Charakteristika spoločnosti PSK Group, spol. s.r.o.....	61
6.2.1. Popis spoločnosti – súčasnosť.....	61
6.2.2. Základné informácie o spoločnosti	62
6.2.3. Systém riadenia a certifikácie	62
6.2.4 Organizačná štruktúra podniku	63
6.2.5. Referencie spoločnosti.....	63
6.3 Charakteristika spoločnosti SUPTel a.s.....	64
6.3.1 Popis spoločnosti – súčasnosť.....	64
6.3.2 Popis spoločnosti – história.....	64

6.3.2 Základné informácie o spoločnosti	65
6.3.3 Organizačná štruktúra podniku	66
7 Nákupný proces v podniku	67
7.1 Panflex – Slovensko s.r.o., odštepny závod stavebniny	67
7.1.1 Plánovanie nákupu	67
7.1.2 Organizácia nákupu	71
7.1.3 Kontrola nákupu.....	71
7.1.4 Dodávatelia.....	71
7.1.5 Riadenie zásob a skladovanie	74
7.1.6 Doprava	74
7.2 PSK Group, spol. s.r.o.....	75
7.2.1 Plánovanie nákupu	75
7.2.2 Organizácia nákupu	77
7.2.3 Kontrola nákupu.....	78
7.2.4 Dodávatelia.....	78
7.2.5 Riadenie zásob a skladovanie	79
7.2.6 Doprava	79
7.3 SUPTel a.s.	80
7.3.1 Plánovanie nákupu	81
7.3.2 Organizácia nákupu	85
7.3.3 Kontrola nákupu.....	85
7.3.4 Dodávatelia.....	86
7.3.5 Riadenie zásob a skladovanie	87
7.3.6 Doprava	87
7.4 Zhodnotenie a porovnanie nákupného procesu vo vybraných analyzovaných podnikoch	89

8	Vlastné návrhy riešenia.....	91
8.1	Návrh informačného systému v spoločnosti PSK Group, spol. s.r.o.	92
8.2	Návrh hodnotenia subdodávateľov v spoločnosti SUPTel a.s.....	96
9	Záver.....	99
	Zoznam použitých zdrojov.....	101
	Zoznam použitých skratiek a symbolov.....	104
	Zoznam použitých grafov.....	106
	Zoznam použitých tabuliek	107
	Zoznam použitých obrázkov	108

1 Úvod

Nákup plní dôležitú úlohu v hodnotovotvornom reťazci vo vnútri podniku a významne sa podieľa na podnikovom úspechu. Základnou funkciou nákupu je nájsť efektívne riešenie pri zabezpečovaní surovín, materiálov, služieb, strojov, dopravy, subdodávateľov atď. Pre úspech je dôležité dosiahnuť toto všetko pri optimálnych nákladoch, v čo najkratšom čase, v zabezpečení možností kooperácie a vo vzájomnej koordinácii, na požadovanom mieste a v najlepšej kvalite. Aby podnik mohol vykonávať svoju činnosť a plniť svoje ciele musí si zabezpečiť prostriedky - všeobecné objekty nákupu: finančné prostriedky, hmotné statky a personál (zamestnanci).

Voľbou témy mojej diplomovej práce – „Podnikový nákup ve stavebnictví“ som sa inšpiroval na základe skúseností práce v podniku, v ktorom nákupný proces (plánovanie, organizovanie, kontrola) bol na veľmi nízkej úrovni, najmä čo sa týka materiálového zabezpečenia a stratégie. Preto som sa rozhodol pre analyzovanie stavebných spoločností z pohľadu nákupného procesu a následne sa budeme zaoberať návrhom zlepšenia a doporučení týkajúcich sa podnikového nákupného procesu v týchto vybraných podnikoch, čo je i cieľom a výstupom mojej diplomovej práce.

Práca pozostáva z deviatich kapitol. Na začiatku sa budeme zaoberať základnou charakteristikou nákupu, objektami nákupu, úlohami a cieľmi nákupného procesu. V neposlednom rade si rozoberieme faktory, ktoré ovplyvňujú nákup a pre firmu je veľmi dôležité, aby sa na tieto faktory zamerala. V tretej kapitole sa venujeme hlavne plánovaniu nákupu, jeho jednotlivým stratégiám – materiállovej stratégii, stratégii riadenia zásob, stratégii ohľadom dodávateľsko-odberateľských vzťahov a nákupu informačných systémov. Ďalej sa v tejto časti zameriame na organizáciu nákupu a jeho kontrolu. Ďalšia, štvrtá časť, rieši nákup zo stránky dodávateľov, a to jednanie spoločnosti s dodávateľom, výber dodávateľa. Dôležitou súčasťou tejto kapitoly je taktiež analýza a hodnotenie dodávateľa a popis konkrétnych metód hodnotenia

dodávateľov. Dopravou a skladovaním sa bude zaoberať 5 kapitola tejto diplomovej práce.

Praktická časť práce začína 6 kapitolou, kde si predstavíme konkrétne spoločnosti vybrané pre analýzu a zlepšenie efektivity nákupného procesu. V jednotlivých podkapitolách sa zameriame na ich popis súčasnej aktivity, ale i histórie, základné informácie, ekonomické štatistiky a na organizačnú štruktúru podnikov. V ďalšej 7 kapitole si rozanalizujeme samotné nákupné procesy v podnikoch – plánovanie, organizovanie, kontrola. Analýza prebehne i v oblasti dodávateľských vzťahov – jednanie s dodávateľmi, spolupráca, hodnotenie, ale taktiež v oblasti riadenia zásob, skladovania a dopravy. Poslednou kapitolou praktickej časti je kapitola 8 - vlastné návrhy riešenia, ktorá je najdôležitejšou a najpodstatnejšou časťou tejto diplomovej práce, keďže si tu rozoberieme samotné návrhy zlepšenia a odporúčania týkajúce sa podnikového nákupu v konkrétnych vybraných spoločnostiach. Stručné zhodnotenie celej diplomovej práce zhrnieme v kapitole číslo 9.

2 Nákup

Nákup je jednou z najdôležitejších podnikových aktivít, ktorý sa významne podieľa na podnikovom úspechu. Na základe strategického a operatívneho riadenia môžeme pojem nákup chápať ako:

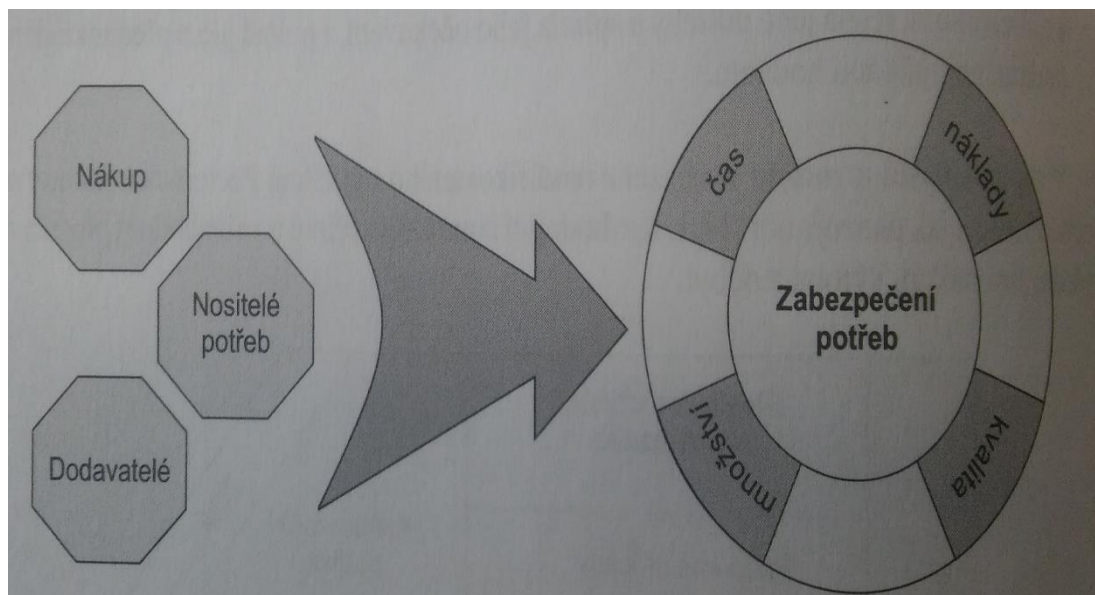
- Funkciu (významná úloha v celku podnikových aktivít)
- Proces (priebeh plánovania a dispozície s materiálom)
- Organizačnú jednotku [2] [6]

Podnik je prepojený s odberateľmi a dodávateľmi v rámci trhu, ktorý sa v procese hospodárenia s okolím delí na trh:

- Nákupu
- Odbytu
- Výroby [8]

2.1 Základná charakteristika pojmu nákup

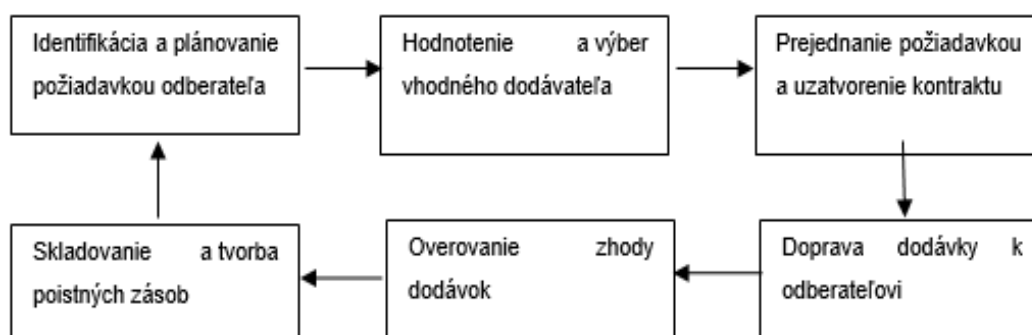
Nákup plní dôležitú úlohu v hodnotovotvornom reťazci vo vnútri podniku, kde predstavuje prvý rad zoznámenia sa s vonkajším okolím – prvá frontová línia spolupráce a vytvorenia si dlhodobých vzťahov. Podnik by bez tohto stretu s okolím nedokázal plniť svoje úlohy a ciele, a najmä jeho hlavnú úlohu - nedokázal by plniť požiadavky zákazníka pri dosahovaní kladných výsledkov vo svoj prospech. [10]



Obrázok 1: Základná charakteristika nákupu

Zdroj: TOMEK, Gustav: Řízení výroby a nákupu. 1. vyd. [2]

Ako môžeme vidieť aj z obrázku 1, nákup má nájsť efektívne riešenie pri zabezpečovaní surovín, materiálov, služieb, informácií atď., ktoré by mali byť dosiahnuté pri optimálnych nákladoch, v najkratšom možnom čase, pri vyhľadávaní ďalších možností kooperácie a vzájomnej koordinácie, v čo najlepšej kvalite. Toto tvrdenie môžeme nazvať základnou funkciou nákupu, ktorá je sprostredkovaná pomocou súboru činností, ktoré vytvárajú akýsi logický uzatvorený kruh, no v dennej praxi môžeme hovoriť o neustálom zlepšovaní týchto nadväzujúcich činností v rámci logického sledu na novú úroveň. [2] [9]

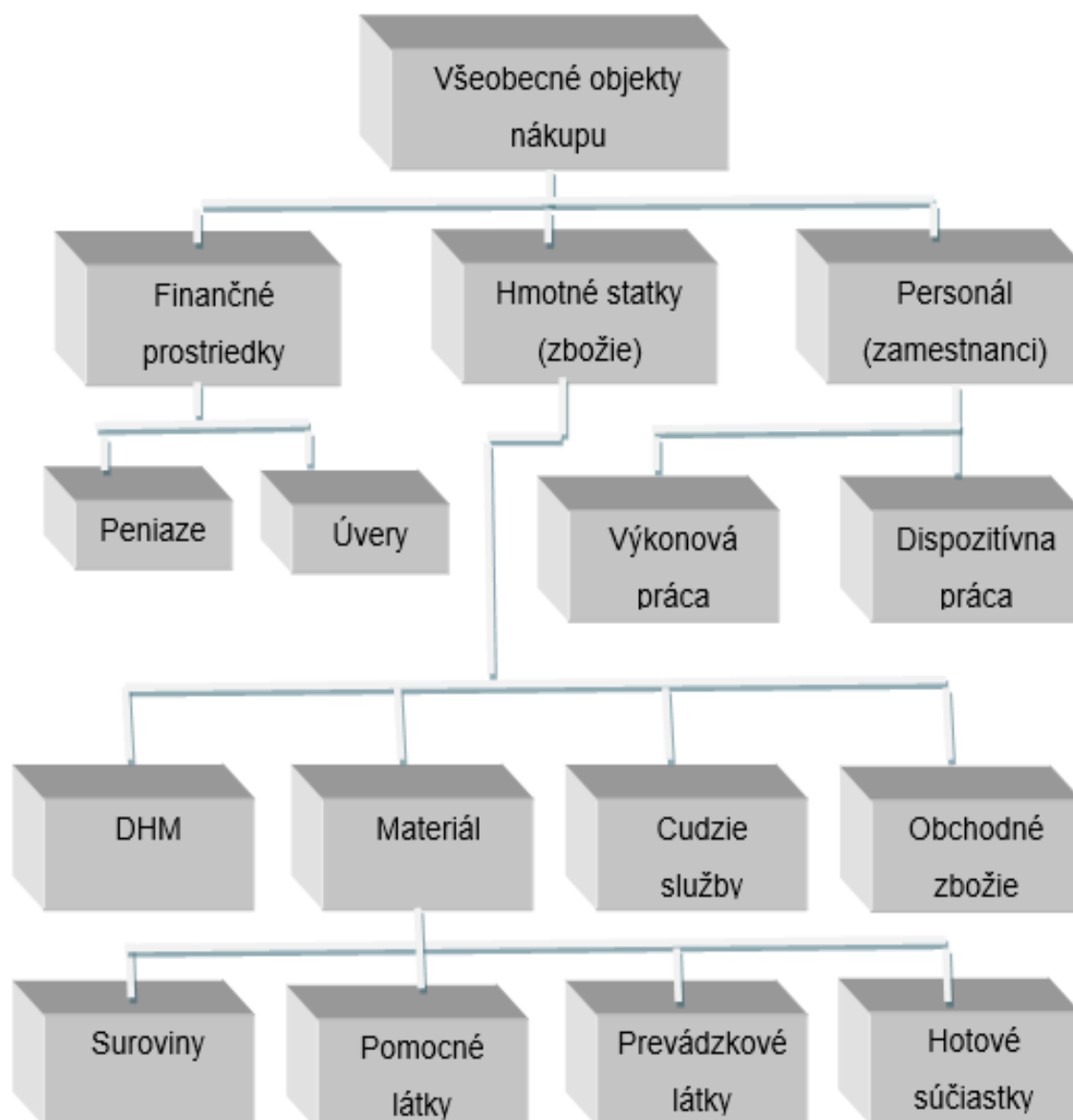


Obrázok 2: Proces nakupovania

Zdroj: NENADÁL, Jaroslav: Management partnerství s dodavateli [9]

2.2 Objekty nákupu podniku

K tomu aby podnik mohol dosiahnuť svoje ciele je nutné, aby si zabezpečil prostriedky potrebné k vykonávaniu svojej činnosti. Medzi tieto prostriedky – všeobecné objekty nákupu, ktoré vznikajú nákupom v personálnom, finančnom a nákupnom oddelení patria:



Obrázok 3: Objekty nákupu podniku

Zdroj: SUCHÁNEK, Petr: Podnikové hospodářství 2 [8]

2.3 Kľúčové úlohy nákupu

Nákup ako proces môžeme chápať z dvoch strán. Na jednej strane sa jedná o nákup na nákupnom trhu a na strane druhej, ide o nákup plniaci úlohy vnútri firmy. Medzi základné úlohy na nákupnom trhu patrí zaistenie výrobného materiálu (základného, poprípade neopracované výrobky, suroviny, polotovary, hotové výrobky...) strojov a zariadení, zbožia, služieb. Na splnenie týchto úloh sú potrebné nástroje, pomocou ktorých sa efektívne dosiahne ich zabezpečenie. Na základe týchto nástrojov môžeme analyzovať potreby, presnú špecifikáciu potrieb, analyzovať a hľadať potencionálnych dodávateľov. Vo vnútri podniku firma musí taktiež plniť svoje úlohy, ktorými sú plánovanie množstva materiálu, termínov spotreby, dodávky, riadenie zásob. Podnik sa taktiež podieľa na materiálovej dispozícii, a to na strane vstupu a príjmu materiálu do podniku a tak isto i na jeho skladovaní. [2]

Obecne by sa dali úlohy zhrnúť do pár základných bodov:

- Ujasnenie si potrieb zákazníka
- Stanovenie veľkosti a termínov potreby
- Hľadanie dodávateľov
- Analýza dodávateľov
- Voľba dodávateľov
- Vytváranie pozitívnych vzťahov
- Tvorba objednávky
- Kontrola a zúčtovanie dodávky
- Riadenie zásob
- Skladovanie
- Sledovanie spotreby [2]

Podľa inej literatúry môžeme tieto pravidlá a úlohy zredukovať do 4 kategórií:

- Nákupná logistika
- Operatívny nákup
- Strategický nákup
- Procesná a výrobová kvalita dodávateľa (SQA)

Do spomínanej prvej kategórie patrí úloha objednávanie (ordering), kde je potrebné presne určiť informácie týkajúce sa produktu (jeho presná špecifikácia a kvalitatívne požiadavky), požadovaného množstva, ceny, miesto nákladu a výkladu tovaru, časový harmonogram atď. V tomto procese je veľmi dôležité aby podnik vlastnil informačný systém, pomocou ktorého bude vytváraná databáza týchto informácií.

Ďalšou kategóriou je tzv. sourcing – operatívny nákup, ktorý môžeme chápať ako dve odnože – outsourcing (nahradenie vlastnej výroby nákupom od iných dodávateľov) a primary sourcing (zaoberá sa hľadaním nových príležitostí).

Medzi základné pravidlo outsourcingu patrí porovnávanie nákladov a to dvojím spôsobom:

1. priame interné náklady (vstupný materiál, prenájmy budov, výrobné priestory, priame mzdy)
2. úplné vlastné náklady (priame náklady podniku, výrobné réžie, správne réžie)

Ako tretiu kategóriu sme zmienili strategický nákup (strategic purchasing). Táto kategória sa zameriava na vylepšovanie podmienok s aktuálnymi dodávateľmi, udržiavanie kontaktu s týmito dodávateľmi a v neposlednej miere na vyhľadávanie nových dodávateľov.

Poslednou kategóriou v tomto rozdelení je SQA, čo v preklade znamená zabezpečenie dodávateľskej kvality. Jej hlavnou úlohou je rozvíjanie schopností

dodávateľa, zaistenie požiadaviek, čo sa docieli ich spoznávaním a včlenením do vlastnej podnikovej štruktúry. [3]

2.4 Strategické ciele nákupu

Podnik je zodpovedný za cieľovú orientáciu. K tomu aby mohol efektívne nakupovať je potrebné si zvoliť určité konkrétne ciele, ktoré budú slúžiť ako smernice. Pomocou nich sa budú merať výsledky a zároveň porovnávať s cieľmi – očakávaniami. Úspech nie je založený len na súčasných, ale hlavne budúcich potrebách a očakávaniach všetkých partnerov firmy – nielen na zákazníka, ale aj na dodávateľa, vlastných pracovníkov, vlastníkov a okolie.

Medzi tieto základné ciele nákupu patrí:

1. Uspokojovanie potrieb

Každá organizácia potrebuje pro výrobu určitý vstup, či už sa jedná o materiál, službu, stroj atď.

2. Znižovanie nákupných nákladov na produkty

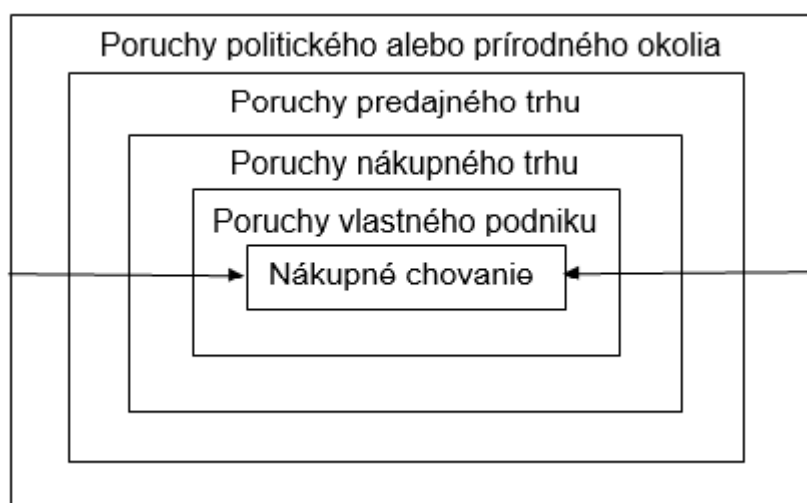
Pri znižovaní nákladov je potrebné zvážiť všetky pre a proti s upomenutím na vzťah k ostatným cieľom, nakoľko to môže viesť napríklad k zníženiu akosti výsledného produktu alebo, k zvýšeniu nákupného rizika alebo nárastu zásob atď. Je tiež veľmi dôležité zvážiť možnosti znižovania nákladov, ktoré môžu byť spojené priamo s nákladmi vlastného výrobku (obstarávacía cena) alebo s nákupom (cenou obstarania), s čím najviac súvisia dopravné náklady, ale i ďalšie náklady spojené s obstarávaním.

3. Zvyšovanie akosti nákupu

Do tejto cieľovej kategórie nepatrí len samotný predmet zaobstarávania, ale tiež nákupné podmienky, medzi ktoré zaraďujeme množstvo, termín (čas) dodania, komunikáciu medzi dodávateľom a podnikom (pripravenosť ku komunikácii, znalosť problému), dodržanie zmluvných cien a podmienok.

4. Znižovanie nákupného rizika

S rizikom je spojené veľké množstvo faktorov, ktoré ho vyvolávajú a navzájom sa ovplyvňujú. Tie sú všeobecne ukázané na nasledujúcom obrázku. [6] [10]



Obrázok 4: Nákupné riziká

Zdroj: TOMEK, Jan a Jiří HOFMAN: Moderní řízení nákupu podniku [6]

5. Zvyšovanie flexibility nákupu

Pojmom flexibilita sa rozumie akási voľba alternatív (prispôsobenie sa podniku) pri existujúcom riziku, ktoré sa odhaduje ešte pred vznikom poruchy. Chápeme ju ako možnosť rýchlejšie reagovať na nové vzniknuté situácie a mať väčší priestor pre nákupné príležitosti. [6] Literatúra nám hovorí toto tvrdenie: „Čím nejistejší je budúcnosť, čím flexibilnejší musí byť plánovanie.“ [6, str. 21]

Existujú i tzv. aspekty nákupnej flexibility, ktoré tvoria dve skupiny, a to aspekty týkajúce sa podniku:

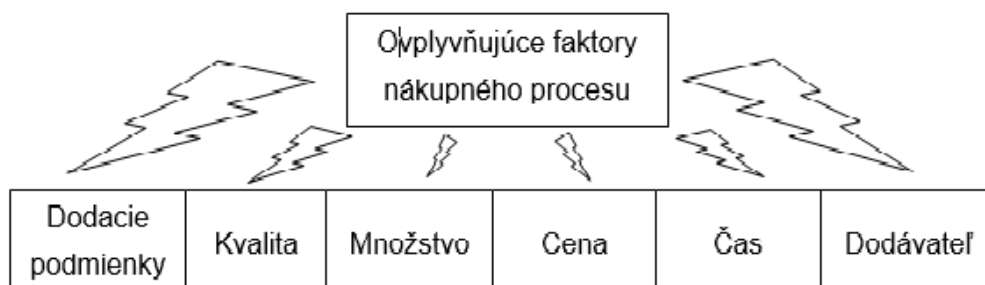
- Finančný potenciál
- Vecný potenciál (prepravné zariadenia, stav zásob a pod.)
- Know-how
- Image

a aspekty týkajúce sa trhu:

- Štruktúra ponuky
- Štruktúra dopytu
- Parametre výrobkov [6]

2.5 Ovplyvňujúce faktory nákupného procesu

V tejto kapitole sa budeme zaoberať faktormi, ktorými sa firma riadi pri nákupnom procese a najmä ju ovplyvňujú. Už ako sme spomenuli v kapitole 2.1, že nákup je sled činností získavania surovín, materiálu, polotovarov atď., ktoré by mali byť dosiahnuté pri optimálnych nákladoch, v najkratšom možnom čase, pri vyhľadávaní ďalších možností kooperácie a vzájomnej koordinácie a to všetko v tej najlepšej kvalite, v tejto kapitole rozoberieme túto problematiku podrobnejšie. [2] [6] [9]



Obrázok 5: Ovplyvňujúce faktory nákupného procesu

Zdroj: TOMEK, Jan a Jiří HOFMAN: Moderní řízení nákupu podniku [6]

Dodacie podmienky – musia byť zmluvne stanovené dodacie i platobné podmienky

Kvalita – porovnáva sa tu kvalita vs. cena a na základe rôznych analýz sa výrobky hodnotia a následne vyberajú či nahrádzajú predchádzajúce výrobky (komponenty) pre ďalšie spracovanie v podniku za účelom znižovania nákladov pri zachovaní rovnakej kvality komponentu alebo rovnakých nákladov pri zvýšení kvality komponentov.

Množstvo – je dôležité aby podnik zvolil výhodnú stratégiu pri riadení zásob. Veľké množstvo dodávaného materiálu môže znamenať veľkoobjemové zľavy od dodávateľa, ale taktiež je tu riziko spojené s nadmerným množstvom zásob

a s ním súvisiace problémy so znehodnotením materiálu a zvyšovanie nákladov na jeho dlhšie skladovanie. Pri malom množstve je tu nevýhoda častých objednávok spracovávaného materiálu, čo môže spôsobiť tvorbu nákladov, ale znižujú sa náklady na skladovanie. Preto je veľmi dôležité optimalizovať a strategicky plánovať.

Cena – tak ako sme spomínali u kvality, platí tu to isté pravidlo cena vs. kvalita

Čas – dôležité je načasovanie objednávky, dodacie termíny, taktiež tu platí zásada správneho strategického plánovania. Treba sa vyhnúť problémom s nadmernou alebo nedostačujúcou zásobou, ktoré súvisia s nesprávnym plánovaním (túto problematiku budeme riešiť v kapitole 3 Riadenie nákupu v podniku)

Dodávateľ – jeden z hlavných faktorov dobrého nákupu. Treba zvoliť vhodnú metódu hodnotenia pre výber dodávateľa (podrobná analýza výberu dodávateľa je v kapitole 4 Dodávatelia) [6]

3 Riadenie nákupu v podniku

Riadenie nákupu môžeme chápať ako management nákupu, ktorý sa venuje týmito 4 hlavným činnostiam:

- Plánovanie nákupu
- Organizovanie nákupu
- Vedenie zamestnancov
- Kontrola [1] [7] [8]

3.1 Plánovanie nákupu

Plánovanie je tvorivý proces, ktorý sa zaoberá prieskumnými, analytickými, predikčnými, rozhodovacími a projekčnými procesmi.

Z časového hľadiska vymedzujeme 3 stupne plánovania:

- Strategické
- Taktické
- Operatívne

Základom pre plánovanie nákupu sú jasne stanovené ciele a stratégie podniku, ktorých východiskom pre určenie sú analýza situácie na nákupnom trhu a vnútropodniková analýza.

Nákupná stratégia a jej tvorba obsahuje 4 primárne fázy: **prieskumnú, analytickú, predikčnú a rozhodovaciu**. Zároveň sa venuje 4 častiam: **materiálovej stratégii, stratégii nákupu informačných systémov, stratégii riadenia zásob a stratégii dodávateľsko-odberateľských vzťahov**. [1] [8]

3.1.1 Materiálová stratégia a jej tvorba

Materiálová stratégia sa zaoberá predovšetkým rozhodovaním o technicky reálnom a ekonomicky optimálnom druhu suroviny a materiálu. Taktiež sa venuje problematike voľby zaistenia materiálu či služby, a to z vlastných výrobných kapacít alebo cudzou dodávkou.

Strategické rozhodovanie neslúži na uspokojenie potrieb pri náhodnom deficite či neočakávanej spotrebe, ale pre zaistenie trvalého zdroja a na predchádzanie budúcich rozhodnutí. Je preto veľmi dôležité získavať informácie o očakávanej budúcej spotrebe materiálu, čo v sebe zahŕňa jeho druh, množstvo a termín spotreby. Na základe týchto údajov v rámci plánovacieho procesu je potrebné urobiť ďalší krok – **plánovanie nákupu**, ktoré sa zaoberá stanovením:

- Dodacích lehôt
- Dodacieho množstva
- Dodávateľov

Z všeobecného hľadiska rozlišujeme tri základné druhy nákupu:

- Príležitostný nákup – zákazková výroba
- Výrobne synchronizovaný nákup – bez skladovania, materiál určený priamo k spotrebe, napr. metóda just-in-time
- Nákup do zásoby – žiadna väzba medzi nákupom a následnou spotrebou, typické v priemyslových podnikoch

Podkladom pre plánovanie nákupu sú údaje o zistenej spotrebe. Táto spotreba vo väčšine prípadov nie je pokrytá jednou dodávkou.

Ďalším krokom plánovania nákupu je plánovanie materiálovej spotreby, ktorého analýza môže prebiehať v dvoch okruhoch:

- Okruh **materiálového výberu**
- Okruh **materiálovej spotreby**

Okruh materiálového výberu je zameraný na vytváranie vlastného materiálového druhu, pričom sa kladie veľký dôraz na **štandardizáciu materiálu** – snaha minimalizovať celkové náklady výroby.

Okruh **materiálovej spotreby** rieši problematiku výrobných potrieb z hľadiska základnej podnikovej funkcie, ktorá nadväzuje na zásobovanie.

Faktory, ktoré ovplyvňujú určenie výrobnnej potreby sú:

- Situácia na trhu
- Množstvo nesplnených objednávok
- Množstvo zásoby
- Výber dodávateľa [1] [8]

Na základe pravidelnosti spotreby a výške zásob jednotlivých položiek v hodnotovom vyjadrení projektujeme a plánujeme výrobný systém a systém riadenia zásob. Existujú viaceré nástroje (analýzy) riadenia množstva materiálu a zásob, ale popíšeme si nasledujúce 3:

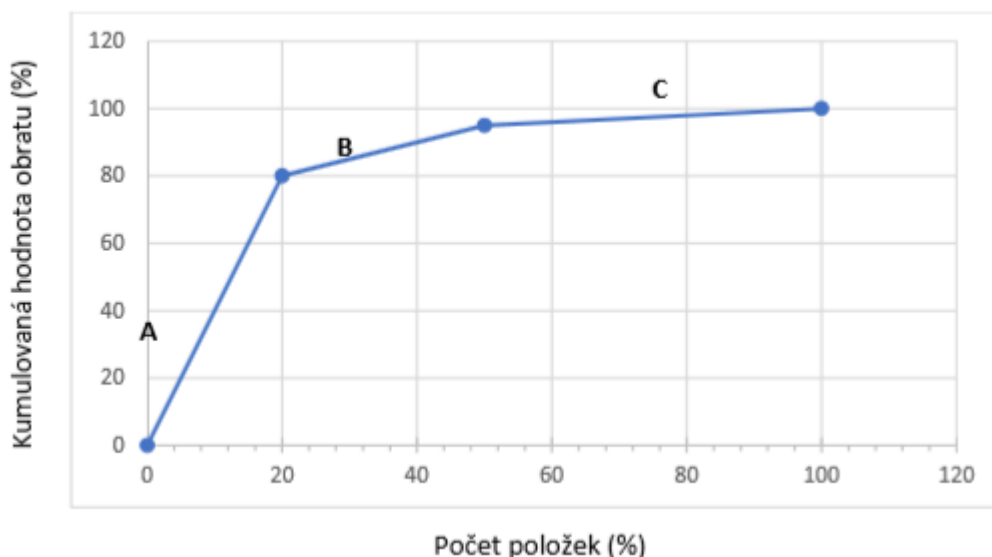
- ABC analýza
- XYZ analýza
- Kombinácia ABC a XYZ analýz

ABC analýza

Ide o základný ukazovateľ efektívnosti systému riadenia zásob, ktorý je založený na princípe Paretovho pravidla – 80% všetkých dôsledkov spôsobuje asi len 20% príčin. Slúži k prehľadu o tom, ktoré položky najviac prispievajú k hospodáreniu firmy – sú najdôležitejšie. Týmto položkám sa v podniku musíme najviac venovať a systémovo ich riadiť, respektíve nám analýza ukazuje prehľad o podiele jednotlivých položiek na celkovej zásobe. [13]

Využíva sa pri zmene organizačnej štruktúry, pri snahe o zníženie zásob, výrobných nákladov, zmene systému distribučnej logistiky, zmene systému riadenia, pri snahe zvýšiť kvalitu. Grafická prezentácia výsledkov ABC analýzy je realizovaná pomocou tzv. **Lorenzovej krivky** – ide o percentuálne vyjadrenie v grafe. Na vodorovnej osi je percentuálny podiel z celkového počtu prvkov a na zvislej osi je percentuálny podiel z celkovej hodnoty parametra. [13]

Graf 1: ABC analýza - Lorentzova krivka



Zdroj: CV023 - Management stavebného podniku – prednášky [17]

Na grafe môžeme vidieť položky, ktoré sú rozdelené do kategórií podľa toho, aký veľký podiel majú na obrate (nákladoch). **Kategóriu A** tvoria položky, ktoré sa podieľajú na obrate až 80% - tvorí ju asi 10% položiek. Položkám v kategórii A je venovaná najväčšia pozornosť. Je u nich dôležité: objednávanie realizované v kratších časových intervaloch, s tým súvisiaca kontrola stavu zásob, detailný prieskum dodacích podmienok, sledovanie a analýza trhu, dôkladný výber dodávateľa a optimalizácia. **Kategóriu B** tvoria položky menej významné - 20% položiek tvorí 15% obratu. Veľkosť potreby je väčšinou určená štatisticky. U týchto položiek je dôležité: objednávanie vo väčších objednávkových cykloch, nakoľko zvýšenie zásoby u tejto kategórie výrobkov nemá výrazný vplyv na skladovacie náklady ako u položiek kategórie A. Nevýznamné výrobky zaradíme do **kategórie C** – 70% položiek tvorí 10% obratu. Špecifické u týchto výrobkov je obstarávanie až na základe priamych požiadaviek. [13] [17]

XYZ analýza

Je doplnkovou analýzou k ABC analýze. Analýza je založená na zbere informácií týkajúcich sa skladových položiek a ich pravidelnosti spotreby. Ide o to, že niektoré položky sú na sklade len niekoľko dní, no iné sa skladujú

mesiace až roky. Preto nám táto analýza slúži na optimalizáciu najmä množstva a druhu skladových položiek. [14]



Obrázok 6: XYZ analýza

Zdroj: CV023 - Management stavebného podniku – prednášky [17]

Už na prvý pohľad je z obrázku vidieť charakteristiku položiek:

Kategória X – ide o položky s pravidelným predajom a ľahko predpovedateľnou budúcou spotrebou, na druhej strane klesá neistota predaja a hromadenie zásob

Kategória Y – položky s častým predajom, ale väčšími výkyvmi, budúca spotreba je už menej predpovedateľná ako u položiek kategórie A

Kategória Z – položky s náhodným nepravidelným predajom, takmer nepredpovedateľné, obstarávanie až v prípade ich potreby a požiadaviek

XYZ analýza ako samotná neposkytuje adekvátne výsledky, a preto sa používa väčšinou v kombinácii s ABC analýzou, ktorá už prináša užitočné informácie. [14]

Kombinácia ABC a XYZ analýz

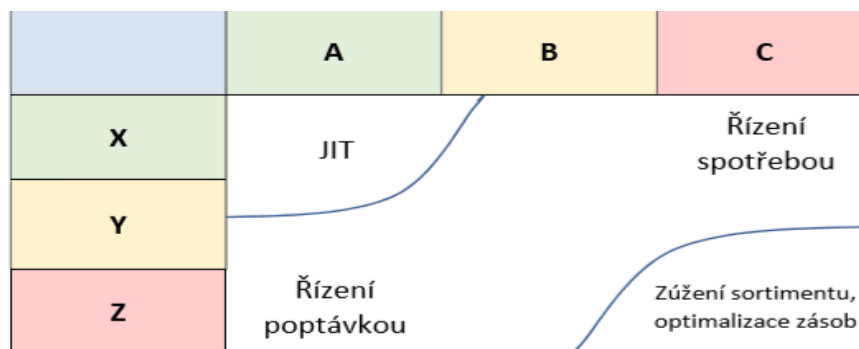
Kombinácia oboch analýz nám prináša užitočnejšie informácie ako obe analýzy samostatne, najmä ak ide o XYZ analýzu.

Tab. 1: Kombinácia ABC a XYZ analýzy - klasifikačné kritériá a skupiny

Klasifikačné kritériá a skupiny		Hodnota skladových položiek		
Charakter spotreby skladových položiek a presnosť predpovede		A	B	C
	X	<ul style="list-style-type: none"> Vysoká hodnota Vysoká presnosť predpovede Plynulá spotreba 	<ul style="list-style-type: none"> Stredná hodnota Vysoká presnosť predpovede Plynulá spotreba 	<ul style="list-style-type: none"> Nízka hodnota Vysoká presnosť predpovede Plynulá spotreba
	Y	<ul style="list-style-type: none"> Vysoká hodnota Stredná presnosť predpovede Polo plynulá spotreba 	<ul style="list-style-type: none"> Stredná hodnota Stredná presnosť predpovede Polo plynulá spotreba 	<ul style="list-style-type: none"> Nízka hodnota Stredná presnosť predpovede Polo plynulá spotreba
	Z	<ul style="list-style-type: none"> Vysoká hodnota Nízka presnosť predpovede Stochastická spotreba 	<ul style="list-style-type: none"> Vysoká hodnota Nízka presnosť predpovede Stochastická spotreba 	<ul style="list-style-type: none"> Vysoká hodnota Nízka presnosť predpovede Stochastická spotreba

Zdroj: IPA [14]

Pomocou matice ABC/XYZ môžeme jednotlivým druhom tovaru priradiť špecifické stratégie - plánovacie procesy predzásobovania/skladovania. Každý z kvadrantov má svoje charakteristické vlastnosti a položky. V jednotlivých kvadrantoch majú tieto vlastnosti a špecifikácie rovnaké. Najvhodnejšie sú položky nachádzajúce sa v kvadrantoch AX, AY a BX, menej vhodnými sú BY a CX, kvadranty AZ, BZ, CZ a CY sú nevhodné. Pre najvhodnejšie položky z kvadrantov AX, AY a BX je vhodné zvoliť plynulé zásobovanie. Pre položky CX a CY je zasa treba zvážiť plynulé alebo zásobovacie obstarávanie, ale taktiež je potrebné aby sa zohľadnili i ďalšie kritériá - náklady z nedostatku zásob, životnosť produktov atď. Akú stratégiu by mal podnik zvoliť nám znázorňuje i nasledujúci obrázok. [14] [15] [16]



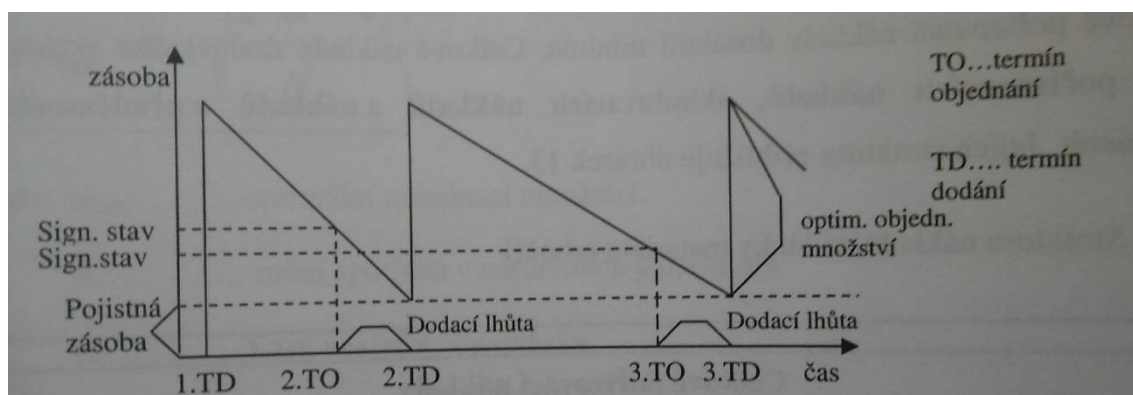
Obrázok 7: ABC/XYZ matica - stratégie

Zdroj: CV023 - Management stavebného podniku – prednášky [17]

Súčasťou plánovania nákupu a materiálovej spotreby je plánovanie skladovania, ktoré z časového hľadiska rozlišujeme na krátkodobé a dlhodobé. Dlhodobé plánovanie sa týka oblasti umiestnenia skladu, jeho vybavenia a organizácie. Krátkodobé plánovanie rieši predovšetkým využitie kapacity skladu a má krátkodobú pôsobnosť, čo znamená možnosť reakcie na meniace sa podmienky v krátkom časovom horizonte. Pri krátkodobom plánovaní sa uplatňuje systém nákupu a riadenia skladového hospodárenia. [1] [8]

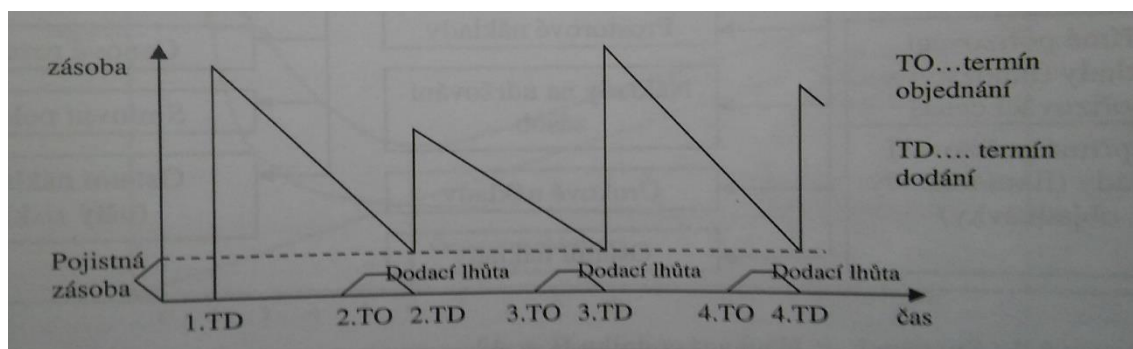
Systém nákupu materiálu sa člení a je zameraný na:

- **Systém signálnej hladiny aktuálnych zásob** – pevné objednávacie množstvo, premenlivé dodávkové intervaly, rozdielne veľkosti signálnej hladiny zásob pre jednotlivé objednávkové intervaly



Obrázok 8: Riadenie nákupu prostredníctvom systému signálnej hladiny zásob
Zdroj: SUCHÁNEK, Petr: Podnikové hospodářství 2 [8]

- **Systém dodávkového cyklu** – pevne stanovené dodávkové cykly, premenlivé objednávacie množstvo podľa veľkosti spotreby



Obrázok 9: Riadenie nákupu prostredníctvom systému dodávkového cyklu
Zdroj: SUCHÁNEK, Petr: Podnikové hospodářství 2 [8]

Vo väčšine prípadov sa v podnikoch využíva systém signálnej hladiny zásob a pre bezproblémové fungovanie a priebeh výroby by mal mať podnik stanovenú poistnú (minimálnu) zásobu, ktorá slúži podniku na prekonanie neočakávaných udalostí a problémov vo firme, je ňou napr. výpadok dodávok. Táto poistná zásoba by nemala byť veľmi vysoká. Ďalšou dôležitou zásobou pre podnik je zásoba signálna, ktorá slúži na preklopenie doby medzi termínom objednania a termínom dodania materiálu – tento stav sa nazýva **signálny alebo objednávkový**. [8]

Úlohou podniku je zistiť optimálne dodávané množstvo s čo najnižšími obstarávacími nákladmi.

Celkové obstarávacie náklady sú tvorené:

- Vlastnými obstarávacími nákladmi
- Skladovacími nákladmi
- Nákladmi z predčasného vyčerpania zásob [8]

Stanovenie optimálneho objednávkového množstva

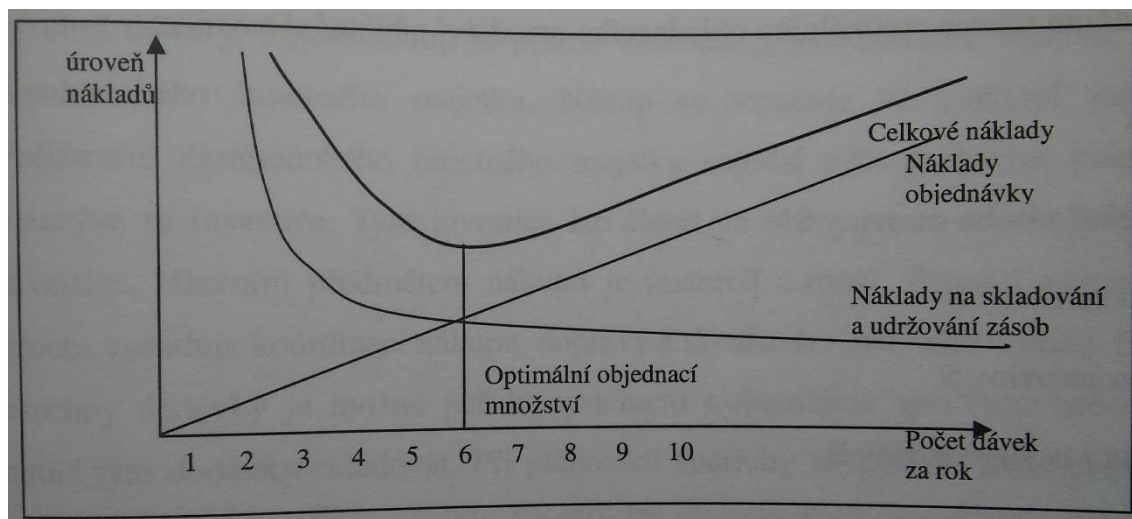
$$m_{opt} = \sqrt{\frac{2 * B * N_f}{N}}$$

m_{opt} – optimálne objednávkové množstvo

B – ročná spotreba v naturálnych jednotkách

N_f – fixné náklady objednávky

N – skladovacie náklady na jednotku na rok [9]



Obrázok 10: Zisťovanie optimálneho objednávkového množstva

Zdroj: SUCHÁNEK, Petr: Podnikové hospodářství 2 [8]

3.1.2 Tvorba stratégie riadenia zásob

Hlavnou náplňou strategického riadenia zásob s ohľadom na vonkajšie a vnútorné faktory je dlhodobé navodenie rozsahu, štruktúry a umiestnenia, ale taktiež optimálna voľba intenzity nahromadenia zásob. Pri dlhodobom plánovaní neplatí minimalizácia zásob ako pri krátkodobom plánovaní. Ide o ekonomický prístup optimalizácie zásob, ktorá nám zaručuje flexibilitu. Podrobnejšie sa tejto problematike budeme venovať v kapitole 5 Riadenie zásob. [1]

3.1.3 Stratégia dodávateľsko-odberateľských vzťahov

Úlohou týchto vzťahov je pravidelné vytváranie podmienok pre uskutočňovanie vzťahov s dodávateľmi, ktoré budú vyhovovať normám a pravidlám a budú uspokojovať výrobné a nevýrobné potreby podniku.

Jednotlivé úlohy si rozdelíme do 4 skupín:

- Voľba dodávateľa (viď kapitola 4 Dodávatelia)
- Voľba dodávkových ciest
- Rozhodovanie o podmienkach dodávok (viď kapitola 4 Dodávatelia)
- Rozhodovanie o spôsobe zabezpečenia dodávok (viď kapitola 5.2 Doprava) [1]

3.1.4 Stratégia nákupných informačných systémov

K zabezpečeniu materiálovej potreby je dôležité spracovať a vyhodnotiť informačné súbory o možnostiach nákupu na domácom i zahraničnom trhu. Preto ak realizujeme a plánujeme nákup v rámci podniku, je potrebné mať rozhodujúce informácie obsiahnuté v nákupnom informačnom systéme, ktorý obsahuje nielen interné informácie o podniku, ale tiež informácie pre strategické rozhodovanie a plány – externé informácie. [1] [12]

3.2 Organizácia nákupu

Organizácia nákupu sa zameriava hlavne na možnosti del'by práce a špecializáciu v nákupnom útvare, ale je zameraná aj na:

- Zahrnutie funkcie nákupu
- Mieru a formu centralizácie a decentralizácie
- Umiestnenie oddelenia nákupu v organizačnej štruktúre podniku
- Riešenie vzťahov k ostatným vnútropodnikovým útvarom [1]

3.3 Kontrola nákupu

Kontrola je popri plánovaní (nakoľko bez plánov a cieľov by kontrola neexistovala) jedna z hlavných manažérskych funkcií a zaoberá sa porovnávaním skutočne vykonanej práce a pôvodného plánu. Týmto porovnávaním zisťuje aká veľká je odchýlka medzi plánom a skutočnosťou. Na základe zisťovania odchýlok sa uskutočňujú nápravné opatrenia k odstráneniu skutočných alebo možných nežiaducich odchýlok.

Celý proces kontroly môžeme zhrnúť do 3 všeobecných krokov:

- Stanovenie štandardov
- Meranie vykonanej práce vzhľadom ku stanoveným štandardom
- Korekcia odchýlok od štandardov a plánu

Kontrola prebieha najmä v úseku sortimentu (kvalita, štruktúra, finančná náročnosť), zásob (množstvo, rýchlosť obratu zásob), nákupného informačného systému a dodávateľsko-odberateľských vzťahov (kvalita trhových analýz, vyhodnocovanie dodávateľov, kvalita vzťahov s dodávateľmi). [1]

4 Dodávatelia

Predmetom ďalšieho rozboru nákupu sú potencionálni dodávatelia. Výber vhodného dodávateľa je veľmi náročná etapa nákupného procesu, nakoľko zlý výber dodávateľa môže viesť k stratám a škodám. Preto je významné eliminovať chyby a analyzovať potencionálnych dodávateľov získavaním informácií týkajúcich sa týchto oblastí:

- **všeobecné podnikové informácie** – vlastnícke vzťahy, veľkosť podniku, výrobný program, finančná situácia, úroveň managementu, kvalifikácia zamestnancov, postavenie na trhu
- **špecifické informácie o nakupovanom materiáli, technológii či zariadení** – kvalita, výrobné kapacity, metódy riadenia kvality, subdodávky, spoľahlivosť dodávateľa i subdodávateľa, možnosť spolupráce pri riadení kvality
- **prostriedky kondičnej a servisnej politiky** - cena, zľavy, platobné a dodacie podmienky, poskytované služby (príprava materiálu), termíny dodávok, správnosť množstva
- **doterajšie dodávateľsko-odberateľské vzťahy** – spolupracovnícke vzťahy a zodpovednosť, možnosť vytvorenia vzájomných dodávok, závislosť medzi odberateľom a dodávateľom, dlhodobější známosť dodávateľa a pod. [2]

4.1 Proces jednania s dodávateľom

Výber dodávateľa prebieha na základe analýzy požadovaných kritérií odberateľa, ktoré ak sú dodávatelia schopní zaistiť vytvoria tak potencionálny okruh dodávateľov pre podnik.

Prebieha v 3 okruhoch:

- kvalifikovanie produktu
- obchodné preverenie dodávateľa
- preverenie dodávateľa z hľadiska jeho manažérskeho systému [11]

4.1.1 Dopyt a hodnotenie ponuky

Pri dopyte po materiáli je potrebné zadať požadovanú štruktúru a v nej informácie, podľa ktorých sa bude dodávateľ riadiť. **Obsahuje nasledovné body:**

- označenie materiálu
- množstvo dodávky
- požadované vlastnosti a kvalitu materiálu
- spôsob spracovania
- záruky, služby, rozsah dodávok
- obal materiálu
- platobné a dodacia podmienky
- miesto prebrania dodávky
- zľavy

Z týchto požiadaviek vychádzajú faktory hodnotenia jednotlivých dodávateľov a rozhoduje sa teda najmä na základe týchto z nich:

- cena
- spoľahlivosť dodávky
- dodržanie termínov (dodania, spracovania atď.)
- kvalita
- záruky
- servis

Pri hodnotení dodávateľov je potrebné ich analyzovať, zbierať podklady a informácie o nich, ktorých obšírnosť (veľkosť, množstvo) závisí od toho, či ide o prvý nákup, modifikovaný opakovaný nákup alebo čistý opakovaný nákup. Charakteristika jednotlivých druhov nákupov je uvedená v nasledujúcej tabuľke.

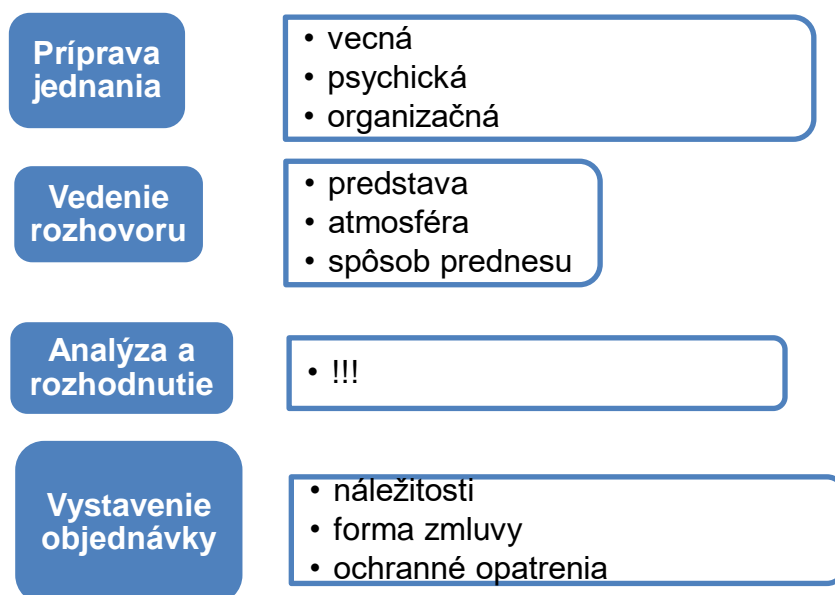
Tab. 2: Nákupné situácie

Nákupná situácia	Charakteristika problému		
	Novosť	Potreba informácií	Možnosť nových alternatív
Prvý nákup	vysoká	maximálna	veľká
Modifikovaný opakovaný nákup	stredná	mierna	ohraničená
Čistý opakovaný nákup	nízka	malá	žiadna

Zdroj: TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ: Integrované řízení výroby: od operativního řízení výroby k dodavatelskému řetězci [11]

4.1.2 Jednanie s dodávateľom a vystavenie objednávky

Postup, akým treba smerovať tento proces je zhrnutý na nasledujúcom obrázku.



Obrázok 11: Proces od jednania s dodávateľom po vystavenie objednávky

Zdroj: TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ: Integrované řízení výroby: od operativního řízení výroby k dodavatelskému řetězci [11]

Samotná príprava jednania vychádza z predpokladov vlastností a mentálnych schopností nakupujúceho. Medzi tieto vlastnosti patria: **výkonnosť** (podporuje ju najmä motivácia), **sebavedomie** (odhad vlastnej vyjednávacej moci), **vnímavosť** (možné zmeny a alternatívy v jednaní), **trpezlivosť** a **znalosť** (vlastnej zákazky a požiadavkou na jej plnenie, znalosť obsahu zákazky vrátane požadovaných parametrov, nákupnej stratégie a cieľov, vlastnej pozície a kompetencií). Je prospešné si špecifikovať pravdepodobných účastníkov jednania, určiť si čas, trvanie a miesto pojednávania a taktiež náklady spojené s ním. [11]

Ďalším krokom pri jednaní je samotné vedenie rozhovoru s dodávateľom (samotné vlastné jednanie), ktoré by sa malo riadiť podľa nasledujúcich bodov:

- **definovanie témy jednania** – ciele, obsah, priority, prania
- **diskusia** – rozhovor, pri ktorom si vzájomne nakupujúci a dodávateľ predávajú informácie, zbierajú podklady a vzájomne sa analyzujú, následne vyhodnocujú analýzu dodávateľa
- **návrhy** – stanovenie podmienok (platobné, dodacie, záruky, kvality, zľavy, množstvo, spoľahlivosť atď.), návrhy k realizácii spolupráce
- **uzatvorenie jednania** – prejednanie spolupráce, podmienky zmluvy
- **výsledok** – zhrnutie a prebratie výsledkov po bodoch, či sú podmienky pre obe strany výhodné

Samotná objednávka musí obsahovať jednoznačnú výzvu k dodávke, meno a adresu objednávateľa aj dodávateľa, presný popis a označenie tovaru, termín a miesto dodania, záväzky oboch strán a ďalšie formálne a vecné podmienky transakcie. [11]

4.1.3 Kontrola objednávky a hodnotenie dodávateľa

Ďalšou kapitolou v dodávateľsko-odberateľskom reťazci je po dodávke materiálu (ktorou proces nákupu nekončí) kontrola dodávky a trvalé sledovanie a hodnotenie dodávateľov na základe stanovených kritérií, ktoré boli už spomenuté v predchádzajúcich kapitolách.

Proces hodnotenia dodávateľov tvorí:

- **vytvorenie katalógu kritérií** - samotná voľba kritérií, bodové ohodnotenie alebo váha jednotlivých kritérií, určenie rozhodujúcich kritérií
- **hodnotenie výkonu dodávateľa a samotnej dodávky a ich podmienky**
- **znázornenie výsledkov** - portfólio dodávateľov, profil polarity dodávateľov (na základe doby dodania, dodržania termínov, požadovanej kvality, počtu reklamácií, dodávateľského servisu, ceny atď.)
- **vyhodnotenie** – klasifikácia dodávateľov, katalóg opatrení [11]

Kritériá hodnotenia budú obsahovať nielen dodávateľské schopnosti, ktoré sa riešili pri ich výbere a v prípravnej fáze objednávok, ale taktiež výsledky skutočnej realizácie dodávok. Medzi tieto kritéria zaradíme:

- kvalita (kvalita produktov, spolupráca pri riadení kvality)
- náklady (tvorba ceny – samotný tovar + ďalšie náklady ako je napr. doprava atď., platobné podmienky)
- spoľahlivosť (stanovené množstvo)
- prispôsobivosť a flexibilita
- dodacie podmienky
- technické schopnosti (výskum, vývoj, nové technológie)
- servis (záruky, balenie, príprava materiálu, technická podpora)
- komunikácia (pred aj po uzatvorení zákazky)
- ostatné (vzťah k ŽP, plnenie ISO atď.) [11]

4.2 Fázy výberu dodávateľa

Celý tento proces výberu dodávateľa by sme mohli rozdeliť do 3 častí: hľadanie dodávateľa, predvýber dodávateľa a samotný výber dodávateľa. Jednotlivé časti si rozoberieme v nasledujúcich podkapitolách. [3] [4]

4.2.1 Hľadanie dodávateľa

V súčasnej dobe existuje veľké množstvo foriem hľadania dodávateľov. Najjednoduchší spôsob je pomocou internetu, kde po zadaní konkrétnej požiadavky nám internetový prehľadávač vygeneruje (nájde) veľké množstvo súvisiacich stránok s požiadavkou. To, že je tento spôsob najjednoduchší pre nás neznamena, že je i najefektívnejší.

Ďalšou možnosťou je účasť na odborných veľtrhoch a výstavách, ktoré nám slúžia ako ďalší zdroj informácií o potencionálnych dodávateľoch. Naši súčasní dodávatelia a zákazníci sú taktiež dobrým zdrojom informácií, nakoľko odoberajú určitý druh zbožia pre svoj výrobný proces a tým nám môžu pomôcť s výberom vhodného prevereného dodávateľa. Veľkou výhodou je, že tieto informácie máme z prvej ruky a dozvieme sa len tie, ktoré sú pre nás dôležité.

Neposlednou možnosťou je obrátiť sa na agentúry, ktoré poskytujú zoznamy výrobcov, čiže našich potencionálnych dodávateľov.

Veľmi dobrý prehľad o výrobcoch a o ich technológiách, kvalitách, kapacitách majú výrobcovia strojov, čo je tiež alternatíva ako získať informácie o dodávateľoch. [3] [4]

4.2.2 Predvýber dodávateľa

Ak už sme rozhodnutí na aký druh dodávateľov sa budeme obracať, mali by sme sa zamerať na informácie o produkte, o ktorý máme záujem a aj na organizačnú štruktúru daného podniku. V tejto fáze predvýberu dodávateľa by mal byť dosť veľký a široký výber dodávateľov – približne 200 (záleží najmä od druhu výrobku a veľkosti podniku). Pomocou Paretovej analýzy zúžime zoznam dodávateľov na približne 20% zo všetkých vybraných. U týchto dodávateľov zisťujeme podrobnejšie informácie o podniku a požadovanom výrobku. Ďalej

nasleduje selekcia dodávateľov podľa zvolených kritérií, ktoré boli už spomínané v kapitole 4.1.3 Kontrola objednávky a hodnotenie dodávateľa. Podľa týchto vhodne zvolených kritérií by sme mali zúžiť náš výber na cca 15 až 30 potencionálnych dodávateľov, ktorých oslovíme. Zaujíma sa o potrebné informácie, najmä či majú s nami záujem spolupracovať, majú dostatočnú výrobnú kapacitu, technológie atď. To či s nami daná firma chce spolupracovať môžeme zistiť a posúdiť z reakcie akú nám daný dodávateľ poskytne. Dodávateľ, ktorý má záujem s nami spolupracovať reaguje okamžite tým, že sa snaží o našom podniku zistiť čo najviac údajov. Títo potencionálni dodávatelia kladú otázky typu:

- V akom obore podnikáte?
- K čomu tento materiál potrebujete?
- Aké sú ďalšie vstupné údaje?

V predvýbere dodávateľa platí pravidlo: Rovnako ako si my vyberáme dodávateľa, tak i naši potencionálni dodávatelia si vyberajú vhodných zákazníkov. Z tohto pravidla vyplýva, že potencionálny dodávateľ si nás môže zaradiť do zoznamu viac alebo menej prestížnych (tí, ktorí odoberajú väčšie množstvo a tí, ktorí len doplňujú kapacitu) a zvážiť, či bude reagovať na našu ponuku a vypracovávať ju pre nás.

Dodávateľ prejavuje záujem nasledovne:

- Reaguje okamžite
- Získava o nás čo najviac informácií
- Dohodne si termín na stretnutie [3] [4]

4.2.3 Výber dodávateľov

Prvým krokom pri výbere dodávateľa je kontrola ponuky, a to či sú porovnateľné a zhodujú sa s objednaným tovarom alebo službou. Pri porovnávaní všetkých ponúk je veľmi dôležité roztriediť ich a zoradiť podľa určitých kritérií. Vhodné je si tiež zvoliť tzv. tvrdé a mäkké kritériá. Ak ponuka od potencionálneho dodávateľa nedosahuje a nesplňuje požadované tvrdé

kritéria, túto ponuku môžeme a mali by sme vyradiť z výberového konania. Ostatné ponuky, ktoré spĺňajú tieto kritériá sa podrobia ďalšiemu posúdeniu mäkkých kritérií, ktoré zohľadnia detailnejšie kritériá a ukážu nám ostrejšiu predstavu o jednotlivých ponukách (napr. ak požadovaná špecifikácia presahuje požadované parametre, zameriavame sa na cenu tovaru, nakoľko vyššie respektíve lepšie parametre nevyužijeme, sústredíme sa na nižšie ceny s parametrami nám postačujúcimi a využitými).

Ďalším krokom v tomto štádiu je zohľadnenie ďalších kritérií, ktoré sa už netýkajú konkrétneho požadovaného tovaru, ale podmienok obchodu. Týmito kritériami sú:

- **Výška zálohy** – vyjednať čo najmenšiu platbu vopred (zálohy)
- **Platobné podmienky** – snaha o pre nás najvýhodnejšie platobné podmienky
- **Podmienky poskytnutia servisu a reklamačná doba**
- **Stabilita dodávateľa a jeho udržanie sa na trhu**
- **Know-how, stratégia, potenciál**
- **Bonita dodávateľa** – ťažko merateľná, a preto ju môžeme do analýzy zohľadniť len nepriamo alebo jej priradíme nejakú váhu
- **Celková stratégia firmy** – aké má podnik ciele a zámery

Podľa týchto spomenutých kritérií vyhodnotíme jednotlivé ponuky a vyberieme dodávateľov, ktorí vstúpia do konečnej fázy výberového konania. V poslednej fáze doručíme potencionálnym dodávateľom dopyt. [3] [4]

4.2.4 Zisťovanie informácií a referencií o dodávateľovi

Pred spoluprácou s dodávateľmi je potrebné preveriť pravdivosť informácií a referencie. Tieto referencie pochádzajú:

- Priamo od dodávateľa
- Z finančných ukazovateľov

- Z nezávislých zdrojov

Nie je dôležité aby sme v tejto fázy preverovali informácie podrobne, ale sa zamerali len na tie, ktoré sú rozhodujúce alebo tie, s ktorými si nie sme istí. Je tiež podstatné nezabúdať na získavanie informácií od stávajúcich dodávateľov.

Informácie, ktoré získame priamo od dodávateľa, z finančných ukazovateľov alebo z nezávislých zdrojov (z trhu) môžu byť pozitívne či negatívne. Pozitívne informácie nám môžu napomôcť pri strategickom jednaní. Po získaní negatívnych informácií o dodávateľovi je potrebné ihneď konať a žiadať od dodávateľa vysvetlenie, najmä ak sa jedná o nášho strategického dodávateľa. [3] [4]

4.2.5 Cenové vyjednávanie

Príprava

Základnými krokmi prípravy sú: **jasná predstava o požadovanom výrobku, platobných či iných podmienkach, snaha o spoznanie potencionálneho dodávateľa** (jeho obchodná politika, zamestnanci, aké má rezervy, o čom s nami bude chcieť jednať, aké má plány do budúcnosti, aké sú možnosti výroby nami požadovanej komodity...), **jasné stanovenie cieľa** (predstava čoho chceme dosiahnuť pri jednaní) – podkladom je ponuka od dodávateľa a **intenzívna príprava**.

Potrebné informácie, ktoré musíme vedieť pri príprave cenového vyjednávania:

- | | |
|------------------------|---------------------------------|
| • Cena | • Kvalita |
| • Dodacie podmienky | • Normy |
| • Zákaznícke podmienky | • Zamestnanci |
| • Naše očakávania | • Štruktúra podniku |
| • Stratégia | • Informácie o výrobcovi |
| | • Konkurenčné výrobky a procesy |

Vylepšovanie podmienok

Vylepšovanie podmienok je založené na znalosti objemov a alternatívnej výroby vlastnými kapacitami a získavaní informácií z ďalších útvarov. Informácie získané od dodávateľa hodnotíme nielen z vonkajšieho hľadiska (finančná sila dodávateľa, ochota s nami spolupracovať, výrobné a technologické vybavenie...), ale aj z hľadiska vnútorného, kedy môžeme dodávateľa navadiť.

Argumenty

Rozdeľujú sa na **tvrdé** a **mäkké**. Tvrdé môžeme nazvať aj hmotnými či vyčísliteľnými a mäkké nazývame psychologickými. Nedajú sa kvantifikovať.

Medzi tvrdé argumenty môžeme zaradiť:

- **Odvolávanie sa na konkurenciu** – poskytujú kvalitnejšie výrobky, výrobné technológie, nižšie ceny
- **Naše image na trhu** – dodávateľ sa môže taktiež zviditeľniť a získať nové zákazky
- **Ponuka dlhodobej spolupráce**

Do skupiny mäkkých argumentov zahrňujeme:

- **Rétoriku** – schopnosť prezentácie svojich argumentov
- **Asertivitu** – stojíme si za svojím názorom
- **Reč tela** – neverbálna komunikácia, naše pôsobenie voči dodávateľovi (úsmev, podanie ruky, gestikulácia...)
- **Udržiavanie očakávanej zákazky** [3] [4]

4.3 Analýza a hodnotenie dodávateľa

Hodnotenie jednotlivých dodávateľov nám slúži pre zaistenie spätnej väzby (napr. podanie informácie dodávateľovi o rôznych problémoch dodávky, aby mohol prijať následné opatrenia) a dáva nám informácie o našich dodávateľoch. Veľmi dôležité u dodávateľa je sledovať vývoj výkonnosti v čase – ako rýchlo sa zlepšuje či zhoršuje.

Cieľom je nielen **interné využitie** (aby sa dodávatelia zlepšovali), ale taktiež **externé využitie** (výsledky hodnotenia odovzdávať dodávateľovi, aby získal informácie o nás a našich požiadavkách). [3]

Osoba, ktorá vyhodnocuje výsledky dodávateľa sa nazýva **garant**, a je zodpovedná za samotný proces hodnotenia (aby celý proces nebol zbytočný, musí za proces hodnotenia niekto zodpovedať a hlavne, aby bolo správne a čo najpresnejšie). Záverom (výstupom) by mal byť **štrukturovaný dokument** - jednotný, aby hodnotenie bolo porovnateľné s ostatnými dodávateľmi. Obsah dokumentu by mal byť zmysluplný a obsahovať údaje, ktoré budú logicky usporiadané do štruktúry. Kvôli tejto skutočnosti by mal podnik mať vhodne zvolený informačný systém, v ktorom tieto údaje budú chronologicky zoradené podľa stanovenej štruktúry. V štruktúre bude hodnotenie rozdelené do celkov:

- Nákupné (cenové a finančné hľadisko) – približovanie, dodržanie či dokonca znižovanie predom dohodnutých cien, porovnanie s konkurenciou
- Strategicky-nákupné - bod týkajúci sa zmluvných vzťahov s dodávateľom a jeho chovanie počas výberových konaní
- Nákupno-logistické - ide predovšetkým o problematiku týkajúcej sa termínu a množstva dodávky
- Technologické - kapitola týkajúca sa najmä kvality a spoľahlivosti dodávok, ďalej ide taktiež o hodnotiace parametre:
 - komunikácia s dodávateľom
 - akcieschopnosť dodávateľa

- efektivita
- environmentálny systém
- dodávateľský audit [3]

4.3.1 Metódy hodnotenia dodávateľov

Komplexný spôsob hodnotenia dodávateľov je veľmi náročný, a preto pre jeho uľahčenie hodnotíme jednotlivé parametre pomocou bodového systému. Základom tohto hodnotenia je predom si stanoviť hodnotiace parametre tak, aby konečným výstupom bolo číslo – index, s ktorým sa dá ďalej pracovať napr. pri časovom zohľadnení podniku a jeho vývoji.

Dodávateľov môžeme hodnotiť pomocou základných analytických metód:

- Analýza rovnováhy síl
- Analýza rizík
- ABC analýza

Ideálnym príkladom by bolo všetky spomínané metódy skombinovať aby sme získali celkový prehľad o dodávateľoch

Analýza rovnováhy síl – pomocou tejto metódy môžeme určiť naše postavenie voči dodávateľovi na trhu, a to :

- Rovnaké postavenie – môžeme uzatvoriť tzv. strategické partnerstvo
- Vyššie postavenie – toto postavenie vzniká na základe závislosti dodávateľa na nás, čoho náš podnik môže využiť v prospech pri veľkom množstve jednaní
- Nižšie postavenie – naproti vyššiemu postaveniu sme teraz závislí my na dodávateľovi a tejto spolupráci je dobré sa radšej vyhnúť

Postavenie dodávateľa na trhu zistíme prostredníctvom **multikriteriálnej analýzy**.

Analýza rizík - je jednou z ďalších hodnotiacich metód, ktorá je založená na vzťahu medzi mierou rizika spolupráce s dodávateľom a nakupovaným objemom.

Pri spolupráci existujú rôzne riziká:

- Ekonomické (rast cien, ekonomická kríza, nestabilné prostredie)
- Politické (politická nestabilita)
- Vojnové (vojny, konflikty)
- Prírodného charakteru (záplavy, tornáda, zemetrasenia)

K tomu, aby sme mohli situáciu na trhu s dodávateľmi zhodnotiť a porovnať, potrebujeme veľké množstvo objektívnych informácií. Následne môžeme riziká analyzovať, eliminovať alebo odstrániť.

ABC analýza – je to skupinové rozčlenenie jednotlivých dodávateľov do 4 skupín z hľadiska objemu a výkonnosti pomocou tabuľky - matice (vznikne nám tak dvojkvadrant). **Nejde o ABC analýzu pri rozdeľovaní dodávateľov či riadenia zásob!!!** Skupiny členenia môžeme vidieť na nasledujúcom obrázku.
[3]



Obrázok 12: Dvojkvadrant ABC analýzy rizík

Zdroj: ŠLAPOTA, Boris, Kamil GRABARCZYK a Jiří LETÁK: Nákup [3]

V hornom kvadrante môžeme vidieť dodávateľov, ktorí majú nízku výkonnosť. V pravom hornom kvadrante ide o dodávateľov s nízkym objemom, u ktorých budeme uvažovať, či s nimi budeme naďalej spolupracovať, nakoľko pri menšom objeme nám nižšia výkonnosť natoľko nevádi. V ľavom hornom kvadrante sú dodávatelia, s ktorými by sme mali pravdepodobne spoluprácu ukončiť, keďže ide o podielovo vysoký objem nakupovaného tovaru. Niekedy sa jedná o dodávateľa, ktorý je na trhu špecifický (výrobok, ktorý nikto iný nevyrába alebo nám tento dodávateľ poskytuje nejakú výhodu), a preto s ním budeme naďalej spolupracovať. **V dolnom kvadrante** sú umiestnení dodávatelia s vysokou výkonnosťou, s ktorými budeme chcieť i naďalej spolupracovať. U dodávateľov v pravom dolnom kvadrante sa budeme snažiť spoluprácu rozšíriť a zvýšiť objem odoberaného tovaru. [3]

5 Riadenie zásob

K tomu aby bol výrobný proces plynulý treba zosúladiť najmä 3 zložky, ktoré nám ukazujú pripravenosť hlavných ukazovateľov pre výrobu. Tými sú nákup, doprava a skladovanie. V tejto kapitole sa budeme venovať skladovaniu a doprave, ktoré nám zvyšujú náklady na obstaranie zásob. Bez nich sa však väčšina nákupov nedá realizovať, okrem riadenia zásob pomocou konceptu just-in-time a obstarania zásob s okamžitou spotrebou, u ktorých náklady na skladovanie takmer zmiznú. [8]

5.1 Skladovanie

Metóda, pri ktorej je materiál prijímaný od dodávateľa tesne pred začatím výroby, sa nazýva **just-in-time**, čo znamená, že množstvo materiálu a čas dodania je priamo koordinovaný s výrobou. Pri tejto metóde je tlačené na dokonalé plánovanie spotreby a dodania materiálu, čo súvisí s miestom, objemom, časom a druhom dodania.

Ďalšou metódou, pri ktorej sa takmer vytrácajú náklady na skladovanie je metóda **obstarania s okamžitou spotrebou**, kedy je obstarávaný materiál (zväčša energie) dopravovaný v potrubí (plyn, voda...) alebo vedení (elektrická energia a pod.) priamo k dodávateľovi a okamžite spotrebovaný vo výrobe.

Nakoľko skoordinať výrobu, spotrebu a nákup je hospodársky a organizačne veľmi náročné, je vo väčšine prípadov potrebné zabezpečiť skladovanie. Rozlišujeme dve základné funkcie skladovania:

- **Vyrovňavaciu** - rieši rozdiel medzi rýchlosťou nakupovania a spotreby materiálu. Keďže materiál je nakupovaný a dodávaný v dávkach po častiach a je spotrebovávaný väčšinou plynule.
- **Zabezpečovaciu** – slúži na zabezpečenie plynulosti a chodu podniku a jeho výrobného procesu. Má dôležitú úlohu – vytvárať zásobu materiálu pri oneskorenej dodávke, pri nesprávnom plánovaní nákupu.

Medzi ďalšie – vedľajšie funkcie skladovania patrí funkcia **špekulatívna** (hlavným dôvodom je pravdepodobné zvyšovanie cien materiálov alebo

problém so získaním tohto materiálu v budúcnosti), a funkcia **výrobná** – kedy sa stáva skladovanie ďalšou súčasťou výroby (napr. sa jedná o víno, pivo, syr a pod.).

Poznáme viacero typov skladov, ktoré sa ale u výrobných a obchodných podnikov líšia. U obchodných podnikov sa väčšinou jedná len o jeden sklad - sklad zbožia, u výrobných podnikov rozlišujeme viacero typov skladov z hľadiska materiálových tokov. Členia sa na:

- Vstupné sklady – prijímanie a vydávanie materiálu do spotreby
- Pohotovostné sklady – len niektoré podniky, nahradenie zlého kusu zo skladu dobrým, slúži proti zamedzeniu plynulosti výrobného procesu
- Medzisklady – umiestňujú sa tu napr. polotovary pre ďalšie štádium výroby
- Expedičné sklady – uskladnenie hotových výrobkov pred predajom odberateľovi [8]

5.2 Doprava

Doprava je veľmi dôležitou súčasťou nákupného procesu a zahŕňa rozhodovanie o využívaní dopravných prostriedkov k preprave materiálov, tovaru a ľudí. Existuje viacero možností dopravy, či už z hľadiska dopravného prostriedku, ale aj z pohľadu zaistenia dopravy (dodávateľ, vlastná doprava, prepravca). Pri voľbe dopravy je významným parametrom veľkosť nákladu, dopravné riziko, ktoré sa týka poškodenia či dodania nekvalitného materiálu a časové riziko spojené s nebezpečenstvom dodania materiálu po termíne dodania. Podnik sa preto musí rozhodnúť pre dopravu s najnižšími nákladmi, ale taktiež musí brať do úvahy i rizika spojené s dopravou. S týmito rizikami musí počítat' a eliminovať ich už pri výbere dopravcu. [8]

5.2.1 Druhy dopravy a ich kritériá

V súčasnej dobe existuje veľa možností a druhov dopravy, ktorými možno dopraviť materiál od dodávateľa k odberateľovi:[5]

- Cestná doprava
- Železničná doprava
- Vodná doprava
- Námorná doprava
- Potrubná doprava
- Letecká doprava
- Kombinovaná doprava

Pre porovnanie jednotlivých druhov dopravy použijeme 6 hodnotiacich kritérií a budeme im pridelovať váhu slovným popisom. Kritériami hodnotenia sú: rýchlosť, spoľahlivosť, frekvencia dodávkového cyklu, univerzálnosť (napr. obmedzenia pri voľbe druhu dopravy), dostupnosť, náklady. Hodnotenie podľa zvolených šiestich kritérií je zhrnuté v nasledujúcej tabuľke.

Tab. 3: Prednosti a nedostatky jednotlivých druhov dopravy

Druh dopravy	Kritérium					
	Rýchlosť	Spoľahlivosť	Frekvencia	Univerzálnosť	Dostupnosť	Náklady na jednotku
Cestná	vysoká	dobrá	vysoká	priemerná	najvyššia	vysoké
Riečna	veľmi nízka	dobrá	nízka	vysoká	veľmi nízka	nízke
Námorná	veľmi nízka	dobrá	nízka	najvyššia	obmedzená	nízke
Železničná	priemerná	nižšia	priemerná	priemerná	dobrá	priemerné
Letecká	veľmi vysoká	veľmi dobrá	priemerná	nízka	obmedzená	veľmi vysoké
Potrubná	vysoká	najvyššia	najvyššia	veľmi nízka	nízka	veľmi nízke

Zdroj: GROS, Ivan a Stanislava GROSOVÁ: Tajemství moderního nákupu [5]

V celkovom hodnotení je najlepšie ohodnotená potrubná doprava, ale jej dostupnosť a univerzálnosť sú nízke resp. veľmi nízke, nakoľko možnosť využitia tejto dopravy je len medzi miestami spojenými potrubiami (potrubovodom alebo produktovodom), a preto sa využíva len na prepravu veľkých množstiev kvapalín a plynov na veľké vzdialenosti.

V súčasnosti má najväčší podiel na preprave materiálu a surovín cestná doprava – v percentuálnom vyjadrení až 70%. Jej najväčšou výhodou je dostupnosť a tzv. schopnosť „door to door“ dopraviť zbožie v celku rýchlo a na veľké vzdialenosti. Nevýhodou je veľké zaťažovanie životného prostredia výfukovými plynmi a exhalátmi.

Napriek tomu, že je i menej dostupná, sa v poslednej dobe do povedomia dostáva letecká doprava, a to vďaka jej veľkej rýchlosti a veľmi dobrej spoľahlivosti.

Veľký úpadok zaznamenáva riečna a železničná doprava i napriek tomu, že jej náklady na dopravu sú spomedzi všetkých dopráv najpriaznivejšie. [5]

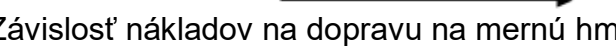
5.2.2 Náklady na dopravu

Jeden z najvýznamnejších faktorov pre výber dopravcu sú jeho samotné náklady na dopravu. Ich náklady sa môžu líšiť v škále od 1% až 30%. V priemere sú tieto náklady stanovované na 5% z celkovej obstarávacej ceny. Na výšku dopravných nákladov má vplyv veľa ďalších faktorov, a preto je dôležité poznať štruktúru prepravných nákladov. **Medzi spomínané vplyvy patria:**

- Prepravná vzdialenosť
- Prepravované množstvo
- Hmotnosť prepravovaného nákladu
- Požiadavky na manipuláciu
- Náročnosť prepravy nákladu
- Rizikové faktory



ROS, Ivan a Stanislava GROSSOVÁ: Tajemství moderního náku



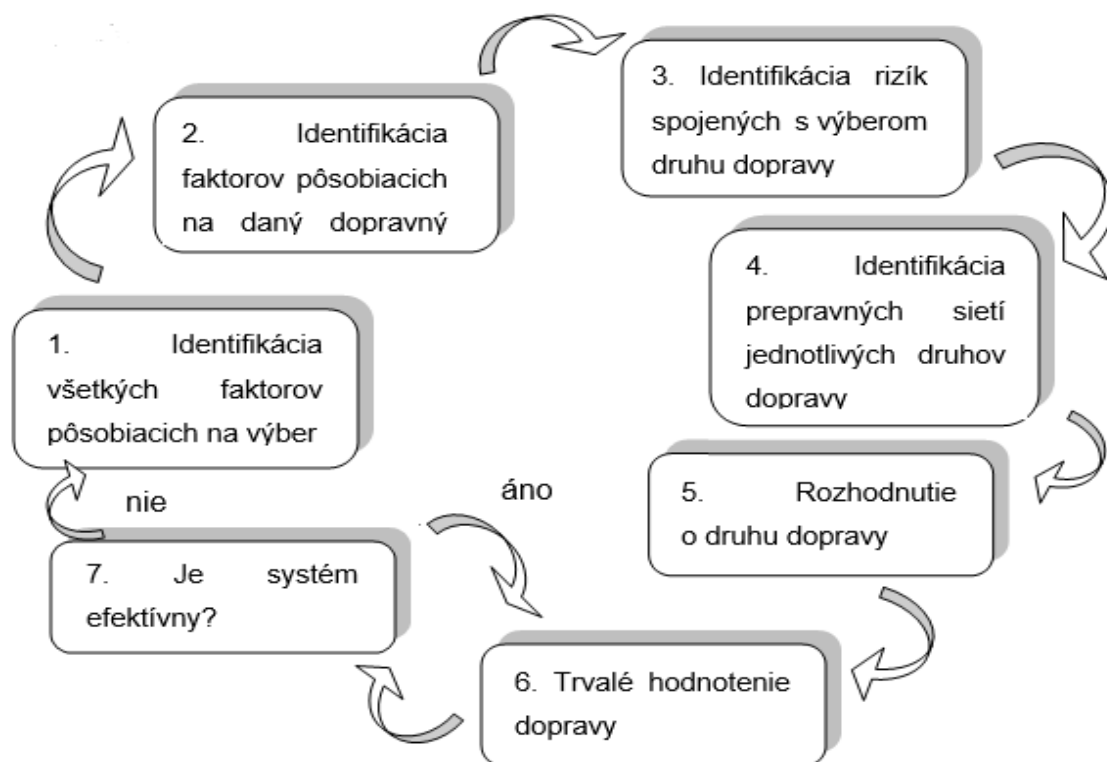
zdroj: GROS, Ivan a Stanislava GROSOVÁ: Tajemství moderního nákupu [5]

V neposlednom rade treba myslieť pri výbere druhu dopravy na veľkosť a hmotnosť tovaru, ale najmä strojov a zariadení extrémnych veľkostí, u ktorých náklady na prepravu rastú. Tieto náklady môžeme tiež nazvať špecifické - vznikajú s rôznymi dôvodmi, napr. nakladanie, vykladanie a prekladanie tovaru, výber vhodných trás, zabezpečenie dopravy, prispôsobenie dopravného prostriedku, kombinácia viacerých druhov dopravy, riziko poškodenia tovaru a pod. [5]

5.2.3 Metódy výberu druhu dopravy

Rozhodovanie o dodávateľovi je tiež dôležitou súčasťou procesu výberu dodávateľa, a to hlavne v prípadoch kedy sa jedná o veľké množstvo prepravovaného tovaru a dopravné náklady tvoria veľkú (významnú) časť obstarávacích nákladov. Je treba určiť metódu výberu druhu dopravy.

Tento proces je zložitý a jeho postup nám graficky znázorňuje nasledujúci obrázok.



Obr.15: Postup pri výbere druhu dopravy

Zdroj: GROS, Ivan a Stanislava GROSOVÁ: Tajemství moderního nákupu [5]

Poznáme viacero metód výberu dopravy, my si ich rozdelíme do 3 skupín:

- Intuitívne metódy
- Metódy zamerané na minimalizáciu nákladov
- Exaktné metódy

Intuitívne metódy – spoliehajú sa na skúsenosti, v tomto obore na dopravných dispečerov, do úvahy berú len niektoré faktory, vyberajú len jednu alebo pár najbezpečnejších variant, náklady nie sú kalkulované (náklady na dopravu zahŕňajú len obmedzene), doprava nie je integrovanou súčasťou dodávateľského reťazca, sú používané vo vážnych situáciách

Metódy zamerané na minimalizáciu nákladov – jedná sa o metódu náročnú na čas a vstupné informácie, náklady sú kalkulované (veľkosť celkových nákladov je jedným s kritérií výberu dopravcu), na získavaní informácií o nákladoch sa podieľa a spolupracuje podnik s dodávateľmi, distribútormi a prepravcami

Exaktné metódy – k dispozícii je software, je časovo a zdrojovo náročná, či už z hľadiska kvalifikovanosti pracovníkov alebo nákladov, používa sa najmä pri strategickom rozhodovaní, no menej je to pri operatívnom, sú založené na modelových situáciách, kde pri výbere druhu dopravy software zvažuje a akceptuje väčšinu faktorov, ktoré pôsobia na rozhodovanie

Existujú i tzv. „hodnotiace matice“, ktoré uľahčujú rozhodovanie o druhu dopravy. Matica zvažuje rôzne varianty výberu a zostavuje ich na základe kombinácie nasledovných kritérií, ku ktorým priraďuje vhodné formy dopravy a prepravné režimy:

- Hmotnosť a objem prepravovanej dávky
- Stupeň využitia
- Požadovaná úroveň služieb
- Forma vlastníctva prepravovaného prostriedku

V nasledujúcej tabuľke môžeme vidieť príklad tejto „hodnotiacej matice“, kde sú zvažované predchádzajúce kombinácie kritérií pre výber vhodnej dopravy. [5]

Tab. 4: Rozhodovanie o druhu dopravy

	Tuzemsko		Zahraničie
 Veľkosť a hmotnosť objednávky	Špecializovaní prepravcovia, automobilová doprava, špeciálna prepravná trasa	Automobilová, železničná, vodná doprava, celosvetoví prepravcovia	Kombinovaná, železničná, automobilová, vodná, námorná doprava
	Miestny prepravcovia, cestná doprava	Celosvetový prepravcovia, cestná doprava	Kontajnerová, kombinovaná doprava
	Miestna kuriérska služba	Pošta, balíková služba	Medzinárodná letecká doprava
	 Vzdialenosť		

Zdroj: GROS, Ivan a Stanislava GROSOVÁ: Tajemství moderního nákupu [5]

6 Praktická časť

Táto časť sa zaoberá porovnaním stavebných spoločností, z ktorých 2 majú podobný charakter a to preto, že ich činnosťou je realizácia stavebných prác – týmito firmami sú SUPTel a.s., ktorá pôsobí na Slovensku i v Českej republike (my sa budeme venovať Slovenskej divízii) a PSK Group spol. s.r.o., ktorá realizuje zákazky v ČR. Poslednou porovnávanou spoločnosťou je firma zameraná najmä na predaj stavebných materiálov – spoločnosť Panflex-Slovensko s.r.o. Informácie a podklady potrebné pre vypracovanie tejto časti boli poskytnuté pri rozhovoroch so zástupcami podnikov, ktorí dohliadajú na nákup v jednotlivých spoločnostiach. Pred stretnutím so samotnými zástupcami spoločností som si vytvoril podklady (akýsi zoznam bodov, pomocou ktorého som rozhovory viedol), ktoré sa týkajú problematiky nákupu v spoločnosti, čím nadviažem na samotnú teoretickú časť tejto práce.

6.1 Charakteristika spoločnosti Panflex – Slovensko s.r.o., odštepný závod stavebniny

6.1.1. Popis spoločnosti - súčasnosť

Firma Panflex- Slovensko s.r.o. odštepný závod stavebniny, sídli v obci Vrádište, ležiacom medzi mestami Holíč a Skalica, na adrese Vrádište 53, 908 49. Na tejto adrese sa nachádza nielen sídlo firmy Panflex - Slovensko s.r.o., ale i Panflex - Slovensko s.r.o. odštepný závod stavebniny. Obidve časti spoločnosti majú na tejto adrese i hlavné sklady, no stavebniny tu majú navyše i predajňu s ukážkami jednotlivých produktov, ako i samotné vizualizácie kúpeľní.

Spoločnosť Panflex - Slovensko s.r.o., odštepný závod stavebniny, je zameraná na predaj stavebných materiálov, ako i poradenstvo v oblasti výstavby, kalkulácie – výpočet potrebného množstva materiálu a samozrejme aj výpočet samotnej cenovej kalkulácie stavieb, vizualizácie a taktiež zabezpečením dopravy. Sortiment firmy je bohatý, od mált cez suchú výstavbu, strechy až po samotné zariadenie kúpeľní, TUV, dlažby. Ako som už spomínal, firma vytvára tiež vlastné vizualizácie kúpeľní a k dispozícii je aj zariadenie na

základnú vizualizáciu konkrétnych obkladov a dlažieb, ktoré boli realizované.
[19]



Obrázok 16: Logo spoločnosti Panflex - Slovensko s.r.o.

Zdroj: Panflex-Slovensko s.r.o. [19]

6.1.2 História spoločnosti

Ide o dynamickú a stále sa rozvíjajúcu firmu. Jej materskú spoločnosť Panflex CZ a neskôr tiež Panflex SK môžeme považovať za tradičnú a stabilnú firmu zameranú na flexotlač, ktorá pôsobí na českom trhu od roku 1991 a od roku 1994 aj na slovenskom trhu, kde patrí medzi popredných dodávateľov v oblasti flexotlače a polymérových platní. Samotná dcérska spoločnosť, na ktorú sa zameriame, Panflex - Slovensko s.r.o. odštepný závod stavebniny, bol založený v roku 2008 a stále postupuje vyššie. O stabilite firmy svedčí i to, že keď bola založená roku 2008, t.j. veľmi krátko pred začiatkom finančnej krízy a následnom úpadku stavebného priemyslu takmer na samé dno, aj tak sa dokázala udržať na trhu, dokonca sa začala rozvíjať. Medzi rokmi 2010-2013 odkúpili a rozšírili svoju predajňu a sklady o ďalšie priestory v susedstve firmy, prenajali si sklad a betónovú plochu v blízkosti areálu firmy na skladovanie veľkoobjemových materiálov, ako sú napr. polystyrén, drevo, minerálne vlny, strešné krytiny, murivo atď. [19]

6.1.3 Základné informácie o spoločnosti

Právna forma spoločnosti: s.r.o.

Predmet činnosti: predaj stavebných materiálov, poradenstvo v oblasti výstavby, cenová kalkulácia, vizualizácie, doprava materiálu

Rok vzniku: 28.1.1994

Ekonomická charakteristika (2017):

- Tržby: 3 876 606 €
- Zisk: 48 179 €
- Základný kapitál: 6 640 €
- Vlastný kapitál: 847 935 €

Počet zamestnancov: 18

Vývoj spoločnosti:

Tržby

PANFLEX - SLOVENSKO, s.r.o.



Zisk

PANFLEX - SLOVENSKO, s.r.o.



Daň z príjmu, Splatná daň

PANFLEX - SLOVENSKO, s.r.o.

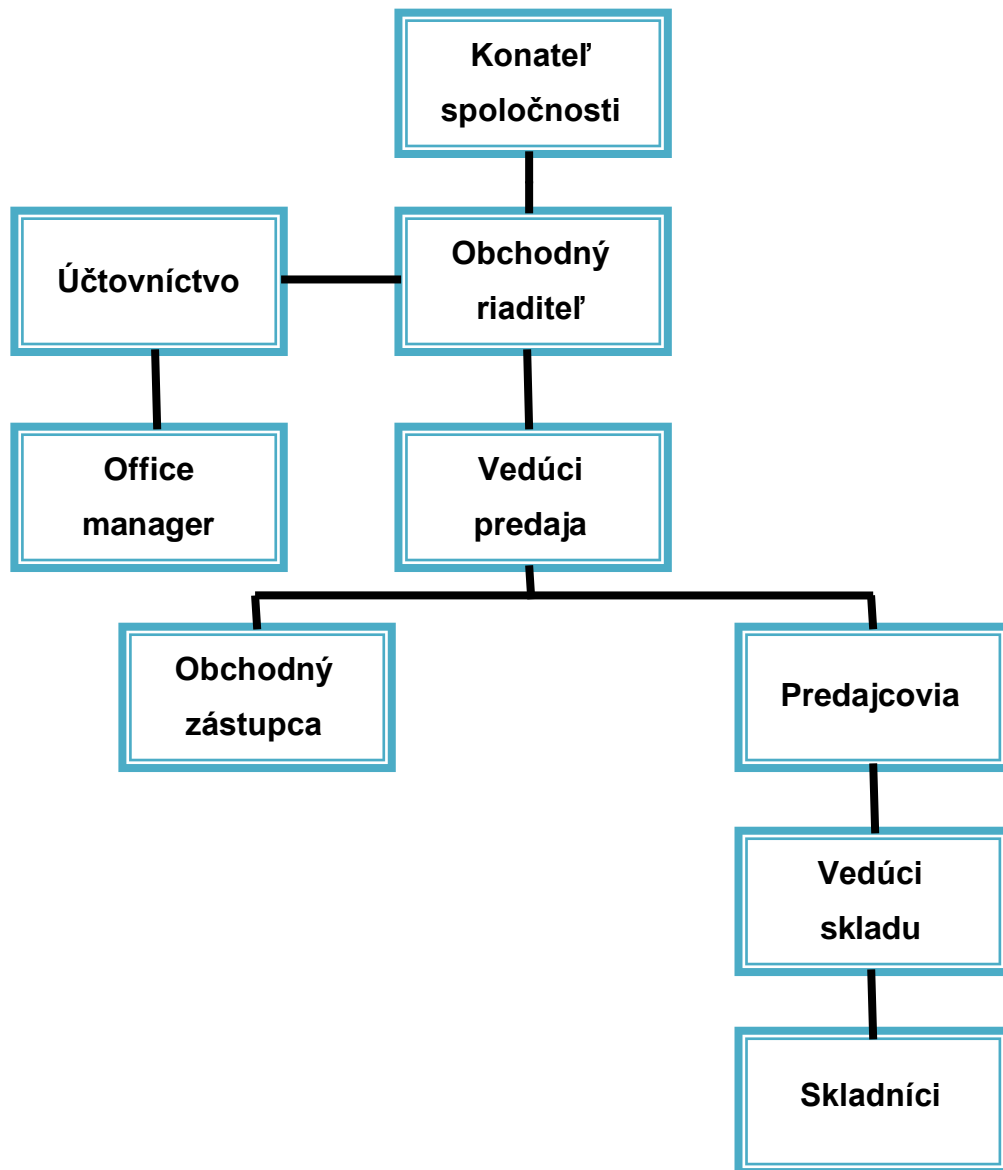


Obrázok 17: Ekonomické štatistiky o spoločnosti

Zdroj: FinStat [20]

6.1.4 Organizačná štruktúra podniku

Spoločnosť Panflex - stavebniny sa veľkostne radí medzi menšie firmy s veľkým potenciálom. Organizačnú štruktúru môžeme popísať nasledujúcim diagramom:



Obrázok 18: Organizačná štruktúra podniku

Zdroj: Panflex - Slovensko s.r.o., vlastná tvorba

Konateľ spoločnosti: Ladislav Míšaný

V štruktúre tejto spoločnosti sa oddelenie nákupu nachádza už na druhej najvyššej pozícii, a to priamo u obchodného riaditeľa. Ďalej v oddelení

účetníctva na pozícii Office managera, kde prebieha kontrola prichádzajúcich faktúr podľa zmluvných podmienok.

Pre firmu pracujú i externí pracovníci, ktorí vytvárajú vizualizácie, poprípade projekčnú činnosť. Ďalej spoločnosť zamestnáva behom hlavnej sezóny (máj-október) i sezónnych pracovníkov. Čo sa týka upratovania alebo účetníctva, obe majú na starosti externí pracovníci, rovnako ako pravidelné školenie pracovníkov a BOZP.

6.2 Charakteristika spoločnosti PSK Group, spol. s.r.o.

6.2.1. Popis spoločnosti – súčasnosť

Dynamická stavebná spoločnosť PSK Group, spol. s.r.o. so sídlom v Brne, pôsobí na českom trhu stavebnej výroby od roku 2000. Ide čisto o českú stavebnú firmu, ktorá disponuje vlastnými výrobnými kapacitami na všetky rozhodujúce stavebné profesie, vrátane technológií a služieb. Hlavným výrobným programom ich stavebnej spoločnosti je realizácia pozemných a priemyslových stavieb.

Spoločnosť dynamicky zvyšuje svoju produkciu v stavebníctve, rozširuje svoje služby pre zákazníkov - investorov stavebných zákaziek, trvale zvyšuje odbornosť a počty vlastných stavebných kapacít a v neposlednom rade stále rozvíja nové vnútropodnikové technológie v stavebnej výrobe. Dbajú na odborný rozvoj personálu, rozvíjanie firemnej kultúry, budovanie dobrého mena spoločnosti a spokojnosť ich zákazníkov.

Svojou činnosťou v stavebníctve, spojenou s dosiahnutím cca 250 mil. Kč ročného obratu, patrí táto stavebná spoločnosť do skupiny najvýznamnejších stredných stavebných firiem v rámci „Jihomoravského kraje“. Dynamickým rastom a predovšetkým svojimi výkonmi dosiahla spoločnosť pozíciu stabilného, kvalitného, kapitálovo silného a spoľahlivého partnera v stavebníctve. [18]



Obrázok 19: Logo spoločnosti PSK Group, spol. s.r.o.

Zdroj: PSK Group [18]

6.2.2. Základné informácie o spoločnosti

Právna forma spoločnosti: spol. s.r.o.

Predmet činnosti:

- Stavebná výroba - zhotovenie stavieb, ich zmeny a odstraňovanie

Rok vzniku: 28.4.2000

Ekonomická charakteristika (2017):

- Obrát: 270 mil. Kč
- Základný kapitál: 11 010 000 Kč

Počet zamestnancov: 50 – 100 podľa sezóny

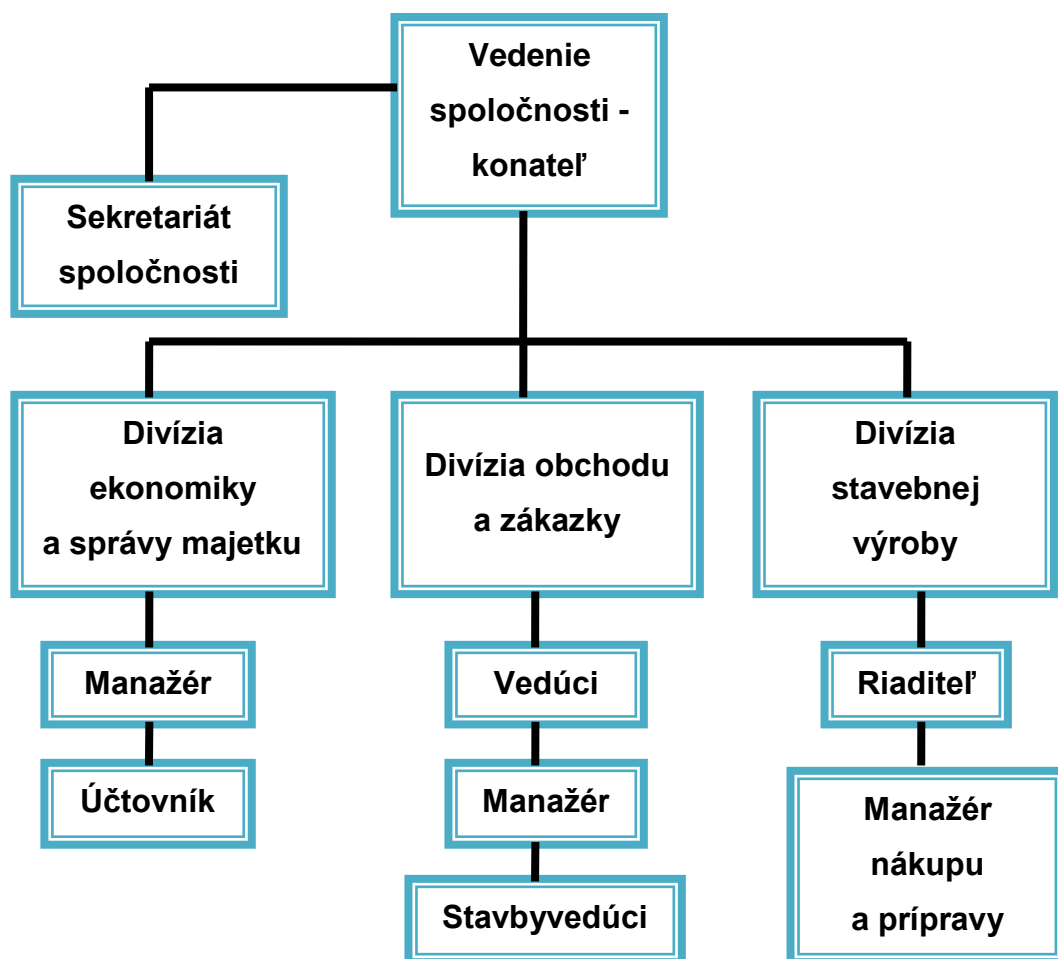
6.2.3. Systém riadenia a certifikácie

Spoločnosť PSK Group, spol. s.r.o. je držiteľom viacerých certifikátov v oblasti managementu. Prvým získaným bol certifikát „Řízení managementu“ podľa ČSN EN ISO 9001 v roku 2004. Ďalším bol certifikát „Enviromentálního managementu“ podľa ČSN EN ISO 14001, ktorý získala v roku 2005 a posledným spomenutým je certifikát „Managment jakosti“ podľa ŠN OHSAS 18001 z roku 2008.

Politika, ktorú táto spoločnosť vyhlasuje, je zameraná na riadenie jednotlivých činností v oblasti kvality, ochrany životného prostredia a ochrany zdravia pri práci. [18]

6.2.4 Organizačná štruktúra podniku

Riaditeľ a konateľ spoločnosti: Radek Kočka



Obrázok 20: Organizačná štruktúra spoločnosti PSK Group, spol. s r.o.

Zdroj: PSK Group, spol. s r.o., vlastná tvorba

Riadením podnikového nákupu sa zaoberá najmä divízia stavebnej výroby, kde je touto úlohou okrem iných povinností poverený **manažér nákupu a prípravy**.

6.2.5. Referencie spoločnosti

Spoločnosť PSK Group, spol. s r.o. za svoju činnosť zhotovila a zrekonštruovala rôzne stavebné objekty, či už sa jedná o administratívne budovy, budovy pre bývanie, pamiatky, priemyselné budovy, vodohospodárske stavby, budovy pre voľný čas, školstvo, zdravotníctvo či šport.

6.3 Charakteristika spoločnosti SUPTel a.s.

6.3.1 Popis spoločnosti – súčasnosť

SUPTel a.s. a jej dcérske spoločnosti ponúkajú kompletne portfólio činností vo výstavbe a servise inžinierskych sietí v oblasti telekomunikácií, energetiky, stavebníctva, dopravy a bezpečnosti.

Spoločnosť trvale pôsobí na území Českej republiky a Slovenskej republiky. Organizačne sa člení na štyri výrobné divízie a tri aktívne dcérske spoločnosti. V celom zoskupení je zamestnaných takmer 400 zamestnancov. [21]



Obrázok 21: Logo spoločnosti SUPTel a.s.

Zdroj: SUPTel a.s. [21]

6.3.2 Popis spoločnosti – história

Meno SUPTel sa na českom trhu objavilo prvýkrát v roku 1992, keď bola táto spoločnosť založená pánom Ľubomírom Maškom – SUPTel s.r.o.. V roku 1994 sa pripojil k tejto spoločnosti nemecký partner Martin Steinbrecher GmbH. V roku 1997 sa portfólio činností začína rozširovať, a to na výstavbu a servis optických sietí. O rok neskôr SUPTel s.r.o. stavia prvú GSM stanicu pre Radio Mobil (dnes T-Mobile), na ktorú plynule nadväzuje i výstavba GSM siete Český Mobil (dnes Vodafone). Na prelome tisícročia SUPTel mení partnera a Martina Steinbrechera strieda rodinná firma Josef Schnell GmbH taktiež z Nemecka. SUPTel s.r.o. mení právnu formu na akciovú spoločnosť a začína rozvoj ďalších infraštruktúrnych stavieb, predovšetkým vodovodov, kanalizácií a elektrických sietí. Nové vedenie spoločnosť ďalej rozvíja o ponuku služieb v oblasti plynárenstva - GASSPO spol. s.r.o. - rok 2013. O rok neskôr upevňujú svoju

pozíciu i na telekomunikačnom trhu a v oblasti ICT kupuje 100% podiel v spoločnosti Disk obchod & technika, spol. s.r.o. (dnes SUPTel – DISK, spol. s.r.o.). [21]

6.3.2 Základné informácie o spoločnosti

Právna forma spoločnosti: a.s.

Predmet činnosti:

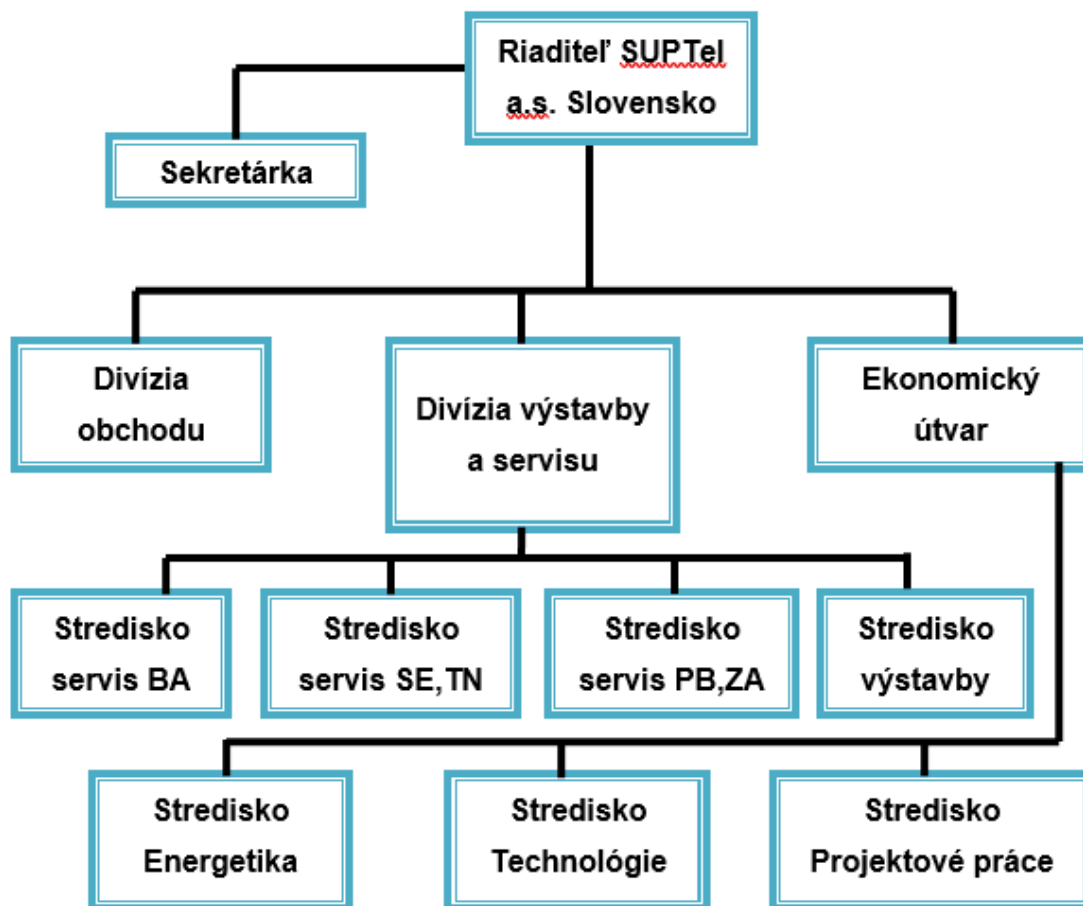
- Telekomunikácie - telekomunikačné optické siete, telekomunikačné metalické siete, telekomunikačné bezdrôtové siete, sieťové technológie
- Energetika - elektro, plyn, teplárenstvo
- Stavebníctvo - zemné práce, vodovody, kanalizácie, lokálne dopravné stavby, úpravy povrchov
- Doprava a bezpečnosť - kamerové systémy, bezpečnosť na štadiónoch, parkovacie automaty, VISO

Rok vzniku: 1992, zmena na akciovú spoločnosť 13.11.2001

Ekonomická charakteristika (2017):

- Tržby: 12 405 216 € (cca 315 000 000 Kč)
- Zisk: 319 918 €
- Základný kapitál: 6639 €
- Počet zamestnancov: 147

6.3.3 Organizačná štruktúra podniku



Obrázok 22: Organizačná štruktúra spoločnosti SUPTel a.s.

Zdroj: SUPTel a.s., vlastná tvorba

Nákupným procesom v podniku sa zaoberá **divízia výstavby a servisu**.

7 Nákupný proces v podniku

V tejto kapitole si popíšeme vybrané podniky z hľadiska nákupného procesu - riadenia nákupu v podniku, kde si rozanalizujeme ich plánovanie, organizáciu, kontrolu nákupu a ich správanie sa voči nákupu v spoločnosti a najmä dodávateľom či subdodávateľom. Taktiež sa budeme zaoberať riadením zásob, dopravou a umiestnením nákupného procesu do ich organizácie a samotnej organizačnej štruktúry podniku.

7.1 Panflex – Slovensko s.r.o., odštepný závod stavebniny

Spoločnosť Panflex – Slovensko s.r.o., odštepný závod stavebniny na rozdiel od ostatných skúmaných spoločností je podnikom, ktorý sa nevenuje výstavbe objektov, ale ich činnosť napriek tomu súvisí so stavebnou výrobou, keďže sa pre podobný tip firiem (firmy zamerané na výstavbu a realizáciu objektov) stáva dodávateľom. Týmto spomenutým faktom sa dá povedať, že je medzičlánkom medzi stavebnými firmami – „realizátormi“ a veľkovýrobcami stavebných materiálov. Za celý nákupný proces je zodpovednou osobou **obchodný riaditeľ**.

7.1.1 Plánovanie nákupu

Materiálová stratégia a jej tvorba

Keďže sa spoločnosť zaoberá predajom stavebného materiálu pre menších odberateľov (súkromné osoby, právnické osoby) alebo väčších odberateľov (rôzne menšie či väčšie stavebné firmy), je **nákup materiálu** od odberateľov najväčšou položkou nákladov v rozpočte spoločnosti. Ostatné nakupované položky tvoria už menší podiel na nákupe. Sú nimi: **kancelársky materiál, kancelárska technika a software, pracovné odevy, stavebné zariadenia**.



Obrázok 23: Podiel nákladov v spoločnosti

Zdroj: vlastná tvorba

V nákladoch je pod pojmom výrobný materiál chápaný materiál, ktorý je nasledovne predávaný ďalším odberateľom. Medzi najviac nakupovaný sortiment - výrobný materiál, patria murovacie materiály, zatepľovacie systémy a strechy. Náklady vynaložené na nákup kancelárskeho materiálu sú zanedbateľnou položkou z celkových nákladov (približne len 1%). Nákup kancelárskej techniky zahŕňa taktiež každoročný nákup online licencie pre softwarový program **Premier system**, ktorý firma využíva na ekonomické služby, skladovo-obchodné hospodárstvo vo firme, administratívne, personálne a výrobnotechnické služby. Spoločnosť nakupuje pre svojich zamestnancov odevy - tričká, montérky, bundy a ochrannú obuv. Ďalšou nakupovanou položkou sú dopravné zariadenia, a to nákladné auto, osobné auto, osobné dodávkové vozidlo. Tieto dopravné prostriedky sa využívajú najmä na dopravu nakúpeného materiálu a na prepravu materiálu k odberateľovi. Zástupcami medzi nakupovanými (zároveň najviac predávanými) murovacími materiálmi sú: **Leier** - keramické murovacie prvky, **Leier** - betónové murovacie prvky, **Porotherm** - keramické murovacie prvky, **Termalica** - porobetónové murovacie prvky.



Obrázok 24: Betónové a keramické murovacie prvky Leier

Zdroj: Leier SK [22]



Obrázok 25: Termalica - pórobetónové murovacie prvky, Porotherm - keramické murovacie prvky

Zdroj: Wienerberger, Termalica [23] [24]

Dodávateľom zatepľovacích systémov je **AUSTROTHERM** a najväčším dodávateľom strešných krytín je **Tondach**.



Obrázok 26: AUSTROTHERM – zatepľovací systém, Tondach – strešná krytina

Zdroj: AUSTROTHERM, Wienerberger [24] [25]

Súčasťou plánovania nákupu a osobitne samotnej materiállovej stratégie (ako sme už spomínali v teoretickej časti tejto diplomovej práce) je určenie technicky reálneho a ekonomicky výhodného druhu materiálu, stanovenie optimálneho množstva a pravidelnosti dodávok tohto materiálu (termíny dodávok). Na dosiahnutie týchto parametrov sa využívajú rôzne analýzy (ABC analýza, XYZ analýza), ale spoločnosť Panflex – Slovensko s.r.o. pri nákupe nevyužíva priamo spomenutý typ analýz, no nákup - dopĺňanie skladových zásob realizujú na základe **dopytu od odberateľov** (druh, množstvo)

a **rýchlosti spotreby (predaja) materiálu**. Na základe tohto tvrdenia spoločnosť nepriamo analýzy využíva, keďže tieto analýzy sa zaoberajú identickými metódami plánovania materiállovej stratégie.

Druh nákupu z všeobecného hľadiska

Nakoľko je spoločnosť Panflex - Slovensko s.r.o stavebným podnikom zaoberajúci sa predajom stavebného materiálu, nakúpené zboží od predajcov uskladňujú vo svojich skladoch, a preto je preferovaným druhom nákupu **nákup do zásoby - skladové zásoby**.

Zodpovedná osoba

Zodpovednými osobami za plánovanie nákupu sú **predajcovia**, z ktorých každý má svoje portfólio dodávateľov, s ktorými komunikuje a objednáva potrebný druh a množstvo materiálu.

Tab. 5: Požiadavky na nákup, nákupné riziko, flexibilita nákupu

	Požiadavky na nákup – faktory	Nákupné riziko	Flexibilita nákupu
1	Uspokojenie potrieb pre zákazníka, nakupovať požadovaný tovar pre zákazníka	Poškodenie tovaru – dopravca poistení, taktiež každý zamestnanec je poistený (50 €/rok)	Alternatívy sú u väčšiny výrobkov a dodávateľov 2-3 na úkor horších nákupných podmienok
2	Kvalita – test každého nakupovaného výrobku	Nákup s komoditami (polystyrén, železo) Reálna situácia – v roku 2009 pokles ceny železa o 30%, spoločnosť však pred poklesom zásobila sklad, a tak s cieľom nepredávať železo pod cenu mala úbytok predaja tejto komodity	
3	Cena		

Zdroj: Panflex - Slovensko s.r.o. , vlastná tvorba

7.1.2 Organizácia nákupu

Vzhľadom k tomu, že sa spoločnosť radí medzi menšie podniky a ich činnosťou je predaj materiálu a tovaru sa tu z hľadiska organizácie nachádzajú len 2 oddelenia, a to oddelenie predaja a ekonomické oddelenie (účtovníctvo). Nákup nemá svoje osobitné oddelenie, keďže o nákup a predaj materiálu a tovaru sa starajú tí istí pracovníci v jednom **oddelení - oddelenie predaja**. V tomto oddelení je jeden vedúci predaja, ktorý má na starosť rozdelenie práce medzi ostatných predajcov a následnú kontrolu ich práce. Každý predajca okrem svojej „prioritnej“ činnosti - predaja má svoj zoznam dodávateľov, od ktorých nakupuje chýbajúci materiál a tovar.

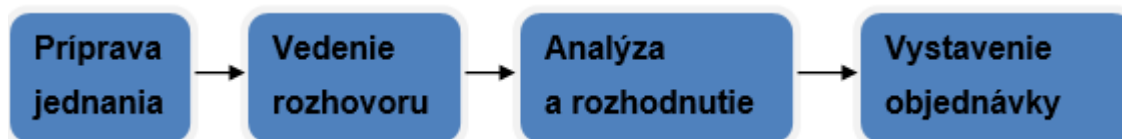
7.1.3 Kontrola nákupu

Kontrola prichádzajúceho materiálu prebieha už pri jeho preberaní od dopravcu - kontroluje sa jeho množstvo na základe faktúr a možné poškodenie. Túto kontrolu realizujú vedúci skladu a skladníci. Ďalšou kontrolou je kontrola u predajcu, ktorý objednával materiál či tovar, kde predajca v informačnom systéme zaznamenal požadované (objednávané) množstvo a druh tovaru a následne zaznamenáva prevzatý tovar, ktorý by sa mal zhodovať s tým požadovaným. V konečnom dôsledku za kontrolu prevzatého materiálu zodpovedajú **všetci pracovníci**. Za chybné množstvo alebo poškodený tovar zodpovedá dopravca - na základe zmluvy medzi odberateľom (stavebníky) a dopravcom - **podmienková doložka**.

7.1.4 Dodávatelia

Každá spoločnosť potrebuje pre svoju činnosť spotrebný materiál. V prípade tejto skúmanej spoločnosti - stavebníci ide o stavebný materiál, ktorý sa nasledovne stáva predmetom predaja. Pred samotným nákupom si spoločnosť stanoví konkrétny predmet (materiál) nákupu, jeho kritéria, najmä kvalitu. Výber vhodného dodávateľa je veľmi náročná etapa nákupného procesu, nakoľko zlý výber dodávateľa môže viesť k stratám a škodám, a preto je významné eliminovať chyby a analyzovať potencionálnych dodávateľov.

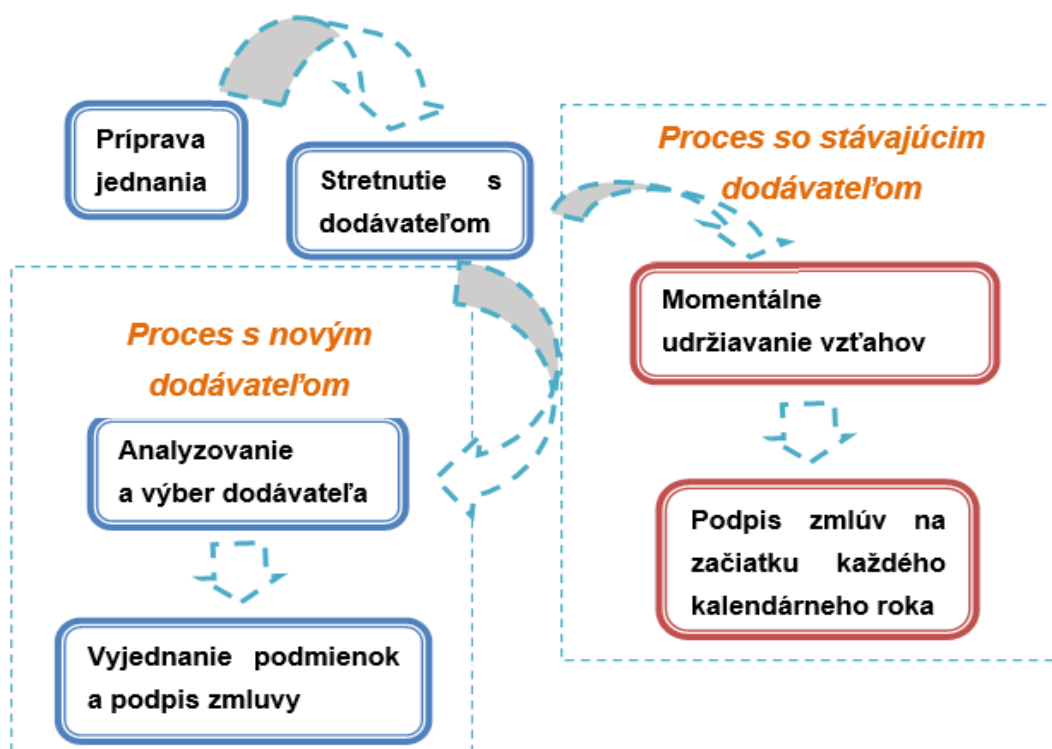
Samotný **proces jednania s dodávateľom** má niekoľko krokov, tak ako to bolo spomenuté už v teoretickej časti tejto práce, kde bol proces zhrnutý do nasledujúceho cyklu:



Obrázok 27: Proces jednania s dodávateľom

Zdroj: TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ: Integrované řízení výroby: od operativního řízení výroby k dodavatelskému řetězci [11]

V spoločnosti Panflex – Slovensko s.r.o., odštepny závod stavebniny sa vyskytuje tento proces len zriedka, nakoľko stavebniny majú už svojich stálych dodávateľov, s ktorými momentálne udržiavajú vzťahy a snažia sa vylepšiť podmienky, aby boli pre oboch účastníkov obchodu - nákupu čo najlepšie. Celý proces jednania s novými a stávajúcimi dodávateľmi je vyjadrený nasledujúcim diagramom.



Obrázok 28: Proces jednania s dodávateľom v spoločnosti Panflex - Slovensko s.r.o.

Zdroj: vlastná tvorba

Príprava jednaní – pred samotným jednaním sa spoločnosť musí organizačne a psychicky pripraviť na samotné jednanie - na stretnutie s potencionálnymi dodávateľmi, a preto je týmto poverený obchodný riaditeľ, ktorého povinnosťou v rámci konania práce je pripravovať sa na jednanie s dodávateľmi a nasledovne s nimi aj jednať.

Stretnutie s dodávateľom

- Väčšinou sa jedná o 3 dodávateľov
- Stanovia sa ciele nákupu
- Kritéria nákupu

Tab. 6: Kritéria pre výber dodávateľov spoločnosti Panflex – Slovensko s.r.o.

Panflex – Slovensko s.r.o. – kritéria pre výber dodávateľov	
1	Kvalita
2	Serióznosť dodávateľa
3	Exkluzivita – pridaná hodnota

Zdroj: Panflex – Slovensko s.r.o., vlastná tvorba

Pri rozhovore so zástupcom spoločnosti bolo povedané, že pri výbere dodávateľa sa najväčší dôraz kladie na kvalitu materiálu a tovaru (niekedy až 80%) a na ďalšie 2 spomenuté kritériá sa neprikladá až tak veľká váha ako na kvalitu. Dohromady pri výbere tvoria maximálne 50% váhový podiel.

- Platobné a dodacie podmienky
- Stanovenie všetkých zmluvne dohodnutých podmienok

Analyzovanie a výber dodávateľa (proces s novým dodávateľom) - roznalyzovanie všetkých zúčastnených dodávateľov, ich podmienky a výhody, zváženie kritérií, ich spĺňanie a nasledovne výber toho najvhodnejšieho. Niekedy po analýze nasleduje opätovné stretnutie s dodávateľmi, dojednanie a objasnenie ďalších kritérií. Môže to trvať i niekoľko mesiacov, ale väčšinou spoločnosť má podmienky pripravené tak, aby s potencionálnym dodávateľom jednanie čo najrýchlejšie ukončili a prešli na bod podpisu zmluvy.

Vyjednanie podmienok a podpis zmluvy (proces s novým dodávateľom) - stanovenie všetkých podmienok zmluvy (dodacie, platobné atď.) a podpis zmluvy, čím sa začína spolupráca. Niekedy sa začína spolupracovať aj pred podpisom zmluvy a nastáva nákup bez zmluvy. To sa nazýva platba vopred - **predfaktúra** (v spoločnosti ide o bežný jav).

Momentálne udržiavanie vzťahov (proces so súčasným – stávajúcim dodávateľom) - stretávanie sa s dodávateľmi a vzájomné vylepšovanie podmienok.

Podpis zmlúv na začiatku každého kalendárneho roka - na začiatku každého kalendárneho roka sa podpisujú už súčasné zmluvy so stálymi dodávateľmi, teda ak nebol vybraný iný (schopnejší) dodávateľ.

7.1.5 Riadenie zásob a skladovanie

Riadenie zásob

Riadenie zásob a ich kontrola prebieha **v informačnom systéme Premier systém**, kde je zadané minimálne a maximálne množstvo materiálu a pod. Nad túto hranicu materiál nesmie klesnúť, respektíve stúpnuť. Spoločnosť sa **neriadi konkrétnym systémom riadenia zásob**, využíva **systém minimálnej zásoby**, pod ktorú ak množstvo klesne, predajca doplní zásoby podľa aktuálneho dopytu a vlastného uváženia na základe skúseností.

Skladovanie

Stavebniny vlastní vo svojom vlastníctve **konsignačný sklad**, ktorý je spojený s predajňou (administratívnou budovou), **vonkajšiu plochu**. Majú **prenajatý konsignačný sklad** o 200m ďalej od hlavného skladu.

7.1.6 Doprava

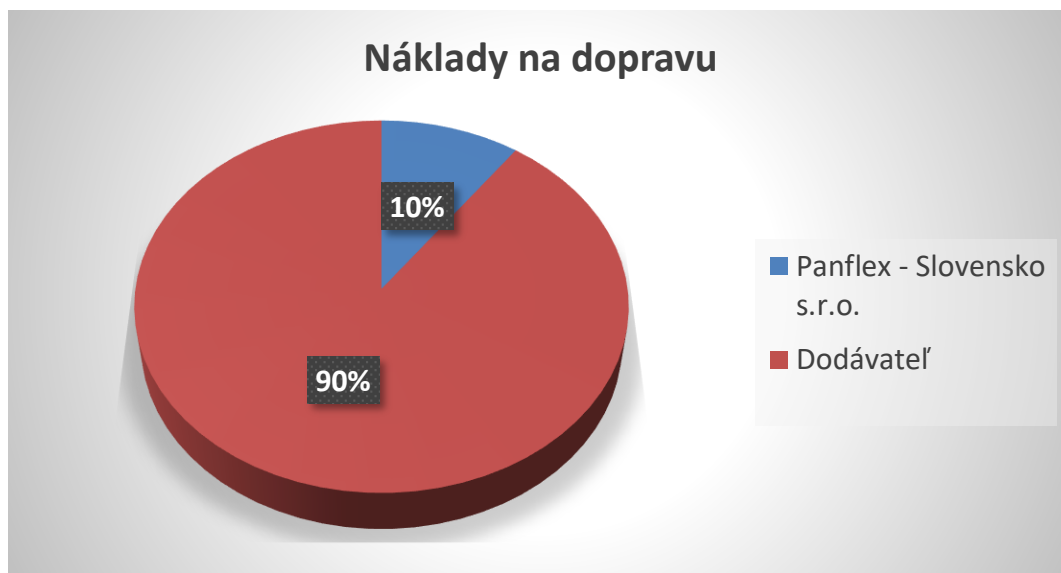
Preferovaný druh dopravy

Využívaný druh dopravy je **cestná doprava**. Vo väčšine prípadov ju zabezpečuje **dodávateľ na základe podmienkovej doložky DAP**. Vlastnú dopravu spoločnosť využíva len vo výnimočných prípadoch - ak je to výhodnejšie a jedná sa o menšie množstvo materiálu či tovaru.

Kritéria výberu dopravy

Hlavnými kritériami pri rozhodovaní sa medzi vlastnou dopravou a dopravou od odberateľa sú: **cena, vzdialenosť, množstvo**.

Náklady na dopravu



Obrázok 29: Náklady na dopravu

Zdroj: Panflex - Slovensko s.r.o., vlastná tvorba

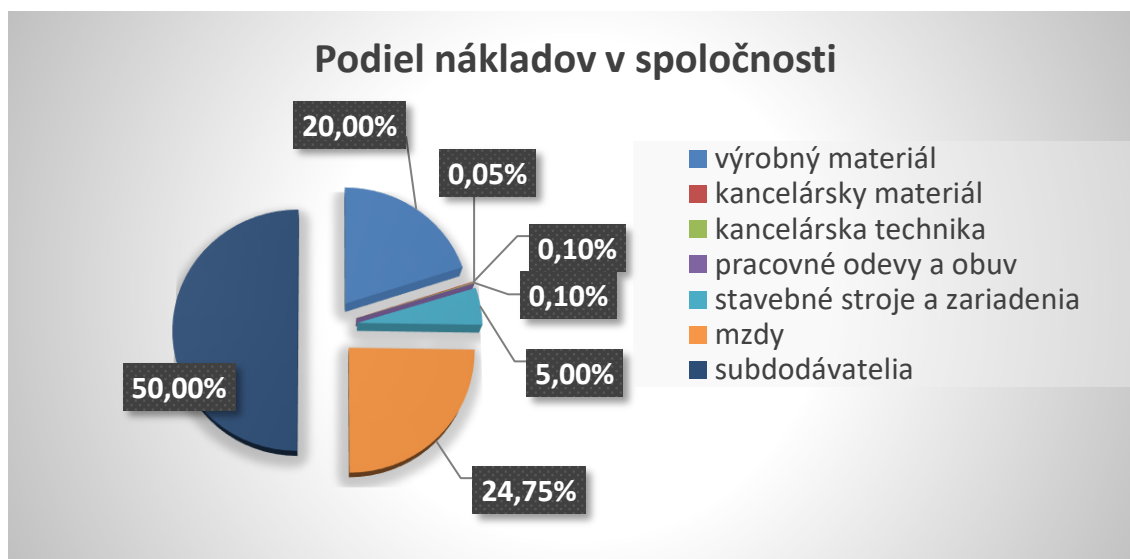
7.2 PSK Group, spol. s.r.o.

Spoločnosť PSK Group, spol. s.r.o. je typickou spoločnosťou zameranou na realizáciu objektov - výstavbu, rekonštrukciu, modernizáciu, odstránenie objektov. Keďže spoločnosť pre svoje podnikanie potrebuje mať zabezpečený materiál, tovar, dopravu atď. musí tieto položky nakupovať na trhu od dodávateľov alebo si musí na práce zabezpečiť subdodávateľov. Za celý nákupný proces je zodpovednou osobou **obchodný riaditeľ**.

7.2.1 Plánovanie nákupu

Materiálová stratégia a jej tvorba

Pri plánovaní materiálovej stratégie v spoločnosti hrá veľkú úlohu nakupovanie väčšinou s okamžitou spotrebou a nakupovaný materiál či tovar sú dovážané priamo na stavenisko konkrétnej realizovanej stavby. Výnimkou sú nákupy materiálu, ktoré sú sezónne, a preto je plánovanie materiálovej stratégie založené na dopyte na základe konkrétneho projektu v danom čase.



Obrázok 30: Podiel nákladov v spoločnosti

Zdroj: vlastná tvorba

Najväčším podielom (cca 50%) v nákladoch sú subdodávatelia, ktorých spoločnosť oslovuje na základe stanovených kritérií a na konkrétne stavby si ich zazmluvňuje pre vykonanie určitej činnosti. Asi 20% časťou sa podieľa na nákladoch výrobný materiál, ktorý firma využíva pri realizácii stavieb a približne 25% z nákladov tvoria mzdy pre zamestnancov. Stavebné stroje a zariadenia tvoria cca 5%. Do týchto nákladov sú okrem vnútropodnikových odpisov zaradené aj náklady za prenájom strojov a zariadení. Takmer zanedbateľným % nákladov sú pracovné odevy a obuv, kancelársky materiál a kancelárska technika - max 1%.

Druh nákupu z všeobecného hľadiska

Keďže je materiál takmer vždy okamžite spotrebúvaný, nakoľko sa objednáva na základe určitého projektu a podnik sa väčšinou nepredzásobuje, zaradili by sme ho z všeobecného hľadiska do **výrobne-synchronizovaného** podniku z pohľadu nákupu.

Zodpovedná osoba

Zodpovednou osobou za plánovanie nákupu na každej stavbe je **manažér nákupu a prípravy stavieb**, ktorý sa zodpovedá obchodnému riaditeľovi a ten priamo konateľovi spoločnosti.

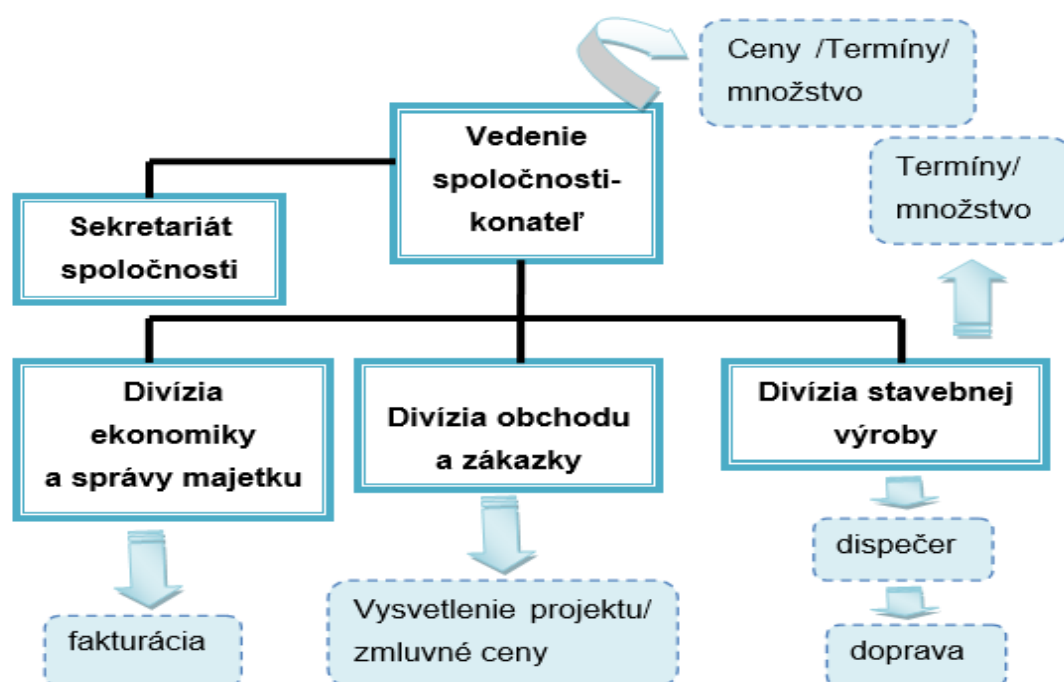
Tab. 7: Požiadavky na nákup – faktory, nákupné riziko a flexibilita nákupu

	Požiadavky na nákup – faktory	Nákupné riziko	Flexibilita nákupu
1	Kvalita	Dodávatelia	vyvážené portfólio dodávateľov, kde žiadny nie je dominantný a zároveň je pestré natoľko, aby sa jeden dodávateľ dal pružne nahradiť iným
2	Cena	„Vícenáklady“ - napr. niekedy ide len o jeden telefonát, v inom prípade stovky kilometrov internej dopravy alebo strata časti zisku	

Zdroj: PSK Group, spol. s.r.o. [vlastná tvorba]

7.2.2 Organizácia nákupu

Riešenie vzťahov s ostatnými vnútropodnikovými útvarmi a ako nákup spolupracuje s ostatnými oddeleniami v rámci spoločnosti nám popisuje nasledujúci diagram.



Obrázok 31: Vzájomná spolupráca a organizácia v spoločnosti PSK Group, spol. s.r.o.

Zdroj: PSK Group, spol. s.r.o., vlastná tvorba

Ako vidíme na obrázku 31, nákupné oddelenie, ktoré je umiestnené **v divízii stavebnej výroby** je riadením zodpovedný **manažér nákupu a prípravy stavieb** (za každú konkrétnu stavbu a za jeho výsledky obchodný riaditeľ, jeho nadriadeným je konateľ), je prepojené a spolupracuje so všetkými divíziami v rámci organizácie podniku.

7.2.3 Kontrola nákupu

Zodpovednou osobou za kontrolu celého nákupného procesu je **obchodný riaditeľ**. Proces kontroly prebieha na základe určitých dohodnutých kritérií, ktoré musia nakupované položky spĺňať. V spoločnosti sú to: **zmluvné ceny - rozpočet, termíny - harmonogram, požadované kvality**.

Ak by nákup nespĺňal štandardy - dohodnuté kritériá a nastali by odchýlky od tohto štandardu a vznikli by následné škody spoločnosť PSK Group, spol. s.r.o. by riešila takéto situácie **hradením škody z poistenia zamestnanca**, poprípade sa táto škoda **odzrkadlí na vyplatenom bonuse (-) ohodnotenia zodpovedného zamestnanca**.

7.2.4 Dodávatelia

Takmer každá spoločnosť potrebuje pre svoju činnosť dodávateľov a subdodávateľov. Proces jednania s dodávateľom (subdodávateľom) tu prebieha **formou dopytu na základe projektu výberom z ponúk**, ktoré boli podané. Pre každú stavbu je teda individuálny a spoločnosť si ich vyberá podľa stanovených kritérií, ku ktorým nemá presne stanovené váhové pomery. Tými kritériami sú:

Tab. 8: Kritéria pre výber dodávateľov spoločnosti PSK Group, spol. s.r.o.

PSK Group, spol. s.r.o. – kritéria pre výber dodávateľov	
1	Referencie
2	História vzájomnej spolupráce
3	Cena
4	Termín dodania
5	Dĺžka splatnosti faktúr

Zdroj: PSK Group, spol. s.r.o., vlastná tvorba

V teoretickej časti v kapitole 4.3.1 Metódy hodnotenia dodávateľov boli spomenuté 3 metódy analýz, ktoré nám pomáhajú pri hodnotení dodávateľov. Spoločnosť tieto analýzy nevyužíva a spôsob hodnotenia realizuje pomocou **databázy dodávateľov**, v ktorej jednotlivých dodávateľov hodnotí pomocou stanovených kritérií bodovacím systémom. Kritériami hodnotenia sú:

- **Cena**
- **Termín dodania**
- **Kvalita**

7.2.5 Riadenie zásob a skladovanie

Riadenie zásob

Neradia sa konkrétnym systémom riadenia zásob, vzhľadom k vývozu pre okamžitú spotrebu, kde je druh nákupu špecifikovaný pravidlom „bez skladovania“ a zásoby sa teda nedajú riadiť.

Skladovanie

Vzhľadom k tomu, ako bolo už viackrát spomenuté, že sa takmer všetko vyváža k okamžitej spotrebe na stavbu, firma sklady nevlastní, len uskladňuje nepotrebný úbytkový materiál na stavebnom dvore. Výnimkou sú len nákupy materiálu, ktorý je sezónny a spoločnosť zo skúseností vie, v ktorom období sa dá najlacnejšie nakúpiť, a taktiež ho uskladňuje na stavebnom dvore.

7.2.6 Doprava

Preferovaný druh dopravy

Ide väčšinou **o internú dopravu**, poprípade **kamiónová doprava od dodávateľa**.

Kritéria výberu dopravy

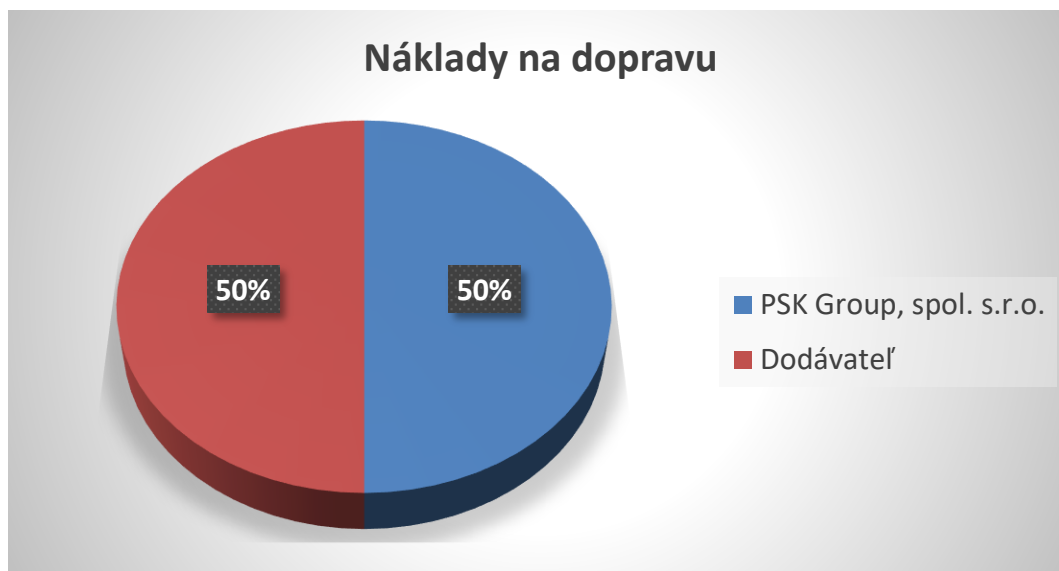
Hlavnými kritériami pri výbere dopravy sú: **cena, spoľahlivosť**.

Metódy výberu dopravy

Príprava stavby rozhodne vo spolupráci s ich dispečerom.

Náklady na dopravu

Náklady na samotnú dopravu sa líšia od vzdialenosti konkrétnych stavieb.



Obrázok 32: Náklady na dopravu

Zdroj: PSK Group, spol. s.r.o., vlastná tvorba

Na obrázku 32 môžeme vidieť percentuálny pomer nákladov samotnej spoločnosti PSK Group, spol. s.r.o. v porovnaní s nákladmi, ktoré hradia určitý dodávateľ.

7.3 SUPTel a.s.

Ako bolo už spomenuté v kapitole 6.3.1 Popis spoločnosti – súčasnosť SUPTel a.s., spoločnosť je rozdelená do 4 divízií a tak ponúka kompletné portfólio činností vo výstavbe a servise inžinierskych sietí v oblasti telekomunikácií, energetiky, stavebníctva, dopravy a bezpečnosti. V tejto práci sa budeme venovať a analyzovať spoločnosť najmä v divízii telekomunikácie, ktorá spolupracuje s divíziou stavebníctva. Spoločnosť nie je sebestačná a bude potrebovať dodávateľov (subdodávateľov) pre nákup výrobného materiálu, ale i výrobných výkonov (prác). Za plánovanie, organizáciu a kontrolu nákupu je zodpovedný **vedúci oddelenia** (divízie).

7.3.1 Plánovanie nákupu

Materiálová stratégia a jej tvorba

Stratégia a organizácia v nákupe je rozdelená na:

- Nákup materiálu
- Nákup výkonov

SUPTel a.s. realizuje zákazky pre dvoch najväčších telekomunikačných operátorov - Slovak Telekom a.s. a Orange a.s., výhradne od ktorých na tieto zákazky nakupuje nosný materiál. Ďalej vykonáva svoju činnosť mimo hlavných investorov a materiál zabezpečuje podľa ponuky na trhu za základe **ceny a kvality**. Každý druh investora má zaužívaný iný spôsob zaobstarania hlavného nosného materiálu, ktorý spoločnosti Slovak Telekom a.s. a Orange a.s. dodávajú z vlastného skladu na predmetné stavby.

Výrobný materiál: Slovak Telekom a.s. spoločnosti na základe projektu a vyhotovenej objednávky (SUPTel a.s.) materiálu pripraví materiál v sklade (Kunenhágel). Po prevzatí materiálu im vystavia faktúru, ktorej splatnosť je 90 dní. Po zabudovaní materiálu na stavbu tieto náklady čiastočne po mesiacoch firma prefakturováva investorovi Slovak Telekom a.s.. Trochu iným spôsobom prebieha materiálové zabezpečenie, ak sa jedná o zákazku pre Orange a.s.- operátor pošle notifikáciu materiálu na stavbu. Na základe tejto notifikácie požiadajú sklad Orange a.s. o prípravu materiálu na určený termín. Po oznámení o príprave materiálu nasleduje vývoz, ktorý si firma SUPTel a.s. zabezpečuje buď sama vlastnými kapacitami, alebo externe - prepravnými spoločnosťami. Materiál dostávajú na základe špecifikácie bez úhrady a ďalej ho neprefakturovávajú. Firma zabezpečuje ďalší materiál, ktorý majú uskladnený vo vlastnom sklade. V prípade väčšieho množstva sa materiál objednáva priamo na skládku stavby. Pre ďalších investorov zabezpečujú všetok nosný materiál, ktorý sa objednáva priamo na stavbu alebo do vlastného skladu, a to podľa ponuky na trhu - cena, kvalita.

Kancelársky materiál: objednáva sa podľa zásob a potreby.

Výpočetná a kancelárska technika: majú uzatvorenú zmluvu s firmou, ktorá im spravuje a servisuje výpočtovú techniku. Táto firma na základe požiadaviek

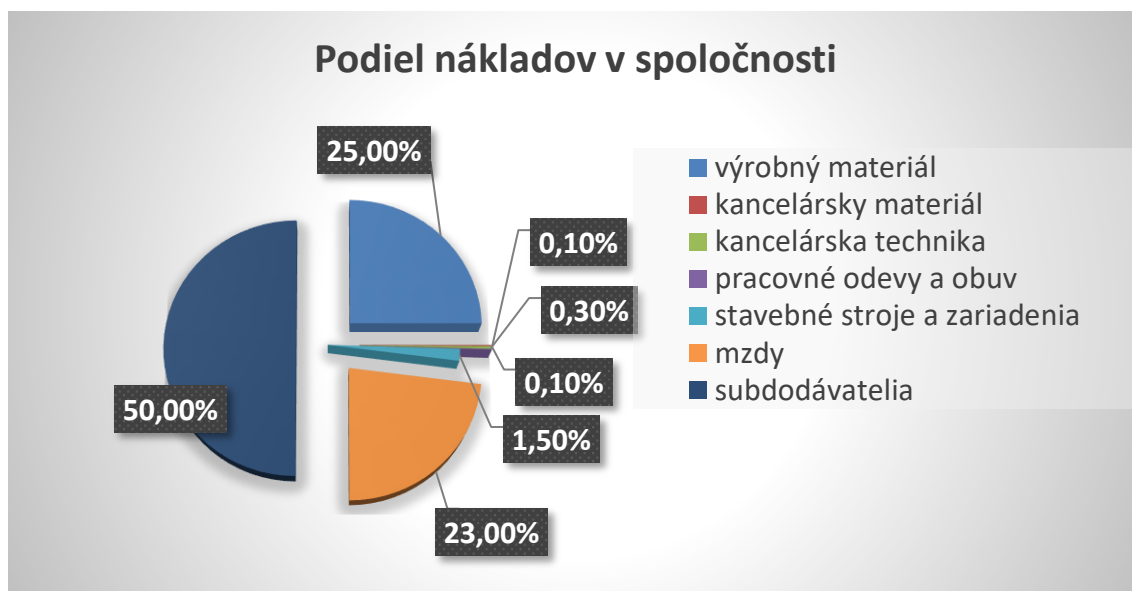
zabezpečuje aj software a hardware. Firma vlastní informačný **systém HELIOS Orange**, ktorý umožňuje ucelený a efektívny prístup k práci s firemnými dátami. Disponuje pestrou paletou modulov, ktoré firma využíva k zjednodušeniu práce a veľakrát k správnosti strategického rozhodnutia. Využíva sa pri: ekonomike a finančnom riadení, skladovom hospodárstve, obchode a ním súvisiacim nákupom, mzdovom hospodárstve, výrobe, doprave, organizácii, riadení a kontrole.

Pracovné odevy a obuv: centrálné podľa počtu zamestnancov a typu zaradenia zamestnanca. Tieto pracovné ochranné prostriedky sa dávajú vyrobiť s logom firmy a každý zamestnanec ich dostáva podľa svojej veľkosti. Časť odevov a obuvi sa nakupuje ešte aj do zásoby, v prípade nutnosti výmeny poškodených odevov.

Stavebné stroje a zariadenia: keďže firma zabezpečuje značnú časť stavebných výkonov subdodávkou, veľké stavebné stroje nevlastnia. Vlastnia len kompresory na fúkanie káblov a mikrotrubičiek, pojazdné plošiny, ktoré používajú pri montáži vzdušných vedení. Tieto stavebné stroje sú servisované u výhradných dodávateľov podľa požiadavky výrobcov.

Drobné náradie: riešia sa urgentne, priamo v miestne alebo blízkosti stavby.

Subdodávatelia (výkony): výkony na stavby Slovak Telekomu a.s. sú objednávané na základe jednotkového cenníka z rámcovej zmluvy, a sú subdodávateľovi zaplatené podľa skutočne prevedených prác aj s odchýlkami oproti projektovanému rozpočtu. Výkony pre Orange a.s. sa objednávajú podľa špecializovaného režimu, nakoľko je táto cena dohodnutá pred zahájením prác, je nemenná. Keďže používajú na všetky stavby väčšinou tých istých dodávateľov, je nutné dbať, aby sa projekt realizoval podľa vyhratej špecifikácie prípadne nájdenej lacnejšej odsúhlasenej verzie.



Obrázok 33: Podiel nákladov v spoločnosti

Zdroj: vlastná tvorba

Stavebné stroje a zariadenia sa podieľajú na celkových nákladoch len 0,5 - 1,5%, čo pri obrate 14 mil. € ročne predstavuje len 70 až 210 tis. € podľa potreby. Táto skutočnosť je daná tým, že spoločnosť značnú časť stavebných výkonov zabezpečuje formou subdodávok a nevlastní veľké stavebné stroje.

Druh nákupu z všeobecného hľadiska

Z tohto hľadiska sa firma zaraďuje medzi spoločnosti, ktoré nakupujú materiál do zásoby. Dôvodom je hlavne realizácia servisu, kde sú nutné zásahy do dvoch až štyroch hodín. Na tento servis potrebujú mať zásoby v sklade. Ďalej preferujú zásoby materiálu priamo na stavbe, kde im nevznikajú veľké náklady na skládku materiálu. Samozrejme, že vo firme sa praktikuje i výrobné synchronizovaný nákup, no preferovaným nákupom je teda **nákup do zásoby - skladovanie materiálu** buď vo vlastnom sklade alebo na stavbách.

Zodpovedná osoba

Zodpovednou osobou za plánovanie nákupu pre každú reálnu zákazku je **vedúci oddelenia a vedúci skladu**.

Tab. 9: Požiadavky na nákup - faktory

Požiadavky na nákup – faktory		
1	Výrobný materiál	Cena, kvalita, termíny dodania; záleží na dodávateľovi, ktorým je samotný investor, aký materiál dodá
2	Kancelársky materiál	Cena, kvalita dodania
3	Výpočetná a kancelárska technika	Cena
4	Pracovné odevy a obuv	Cena
5	Stavebné stroje a zariadenia	Kvalita a cena
6	Drobné náradie	Špecifická požiadavka a typ práce

Zdroj: SUPTel a.s., vlastná tvorba

Tab. 10: Nákupné riziko a flexibilita nákupu

Nákupné riziko		Flexibilita nákupu
1	Nekvalitný dodávateľ (subdodávateľ)	Zabezpečenosť viac potencionálnych dodávateľov – firma má vtedy vyhrané, nakoľko v prípade potreby, zlyhania procesu realizácie vie urgentne spraviť nápravy, aby sa dopracovala k úspešnému ukončeniu zákazky
2	Nespoľahlivý dodávateľ (subdodávateľ)	
3	Neoverený dodávateľ	
4	Obmedzenosť trhu	

Zdroj: SUPTel a.s., vlastná tvorba

7.3.2 Organizácia nákupu

Predmetná firma je rozdelená do divízií. Každá divízia si rieši skladové hospodárstvo samostatne. Svoje skúsenosti, preferencie a nedostatky si navzájom odovzdávajú, aby znížili náklady, vylúčili nedostatky a zvýšili kvalitu nákupu a skladového hospodárstva. Nákupné oddelenie, ktoré je umiestnené **v divízii telekomunikačnej** a za jeho riadenie je zodpovedný **vedúci divízie**, je prepojené a spolupracuje so všetkými úsekmi v rámci organizácie podniku, či už ide o ekonomický úsek, kde prebieha fakturácia nakúpených výrobných kapacít alebo o divíziu výstavby a servisu, kde sa riešia zmluvné ceny, množstvo, termíny atď. Oddelenie nákupu je jednou z najdôležitejších častí firmy, lebo sa nezaobera len nákupom tovaru, ale i nákupom prác (výkonov, ktorých má firma veľa).

7.3.3 Kontrola nákupu

Za kontrolu nákupu zodpovedá **vedúci oddelenia a vedúci skladu**. Nákup je kontrolovaný na všetkých úrovniach až po riaditeľa spoločnosti. Kontroly sú vyhodnotené vo firemnom **informačnom systéme HELIOS Orange**, na ktorý má firma zakúpenú licenciu. Ak sa zistí neziskovosť realizovaného projektu, spraví sa hĺbková analýza na zistenie skutočnosti a výsledok sa prenesie na zapracovanie k ďalšiemu nákupu, aby sa zistené chyby neopakovali.

Priebeh samotného procesu kontroly:

Kvalita materiálu je zabezpečená nákupom od výhradných dodávateľov. Množstvo sa v hlavnom sklade kontroluje len priebežne („námatkovo“), lebo by sa museli rozbaľovať všetky dodávky. Materiál sa potom prekontroluje na staveniskovom sklade.

Kvalita prác je kontrolovaná priebežne na stavbe. Prípadné zistené nedostatky sú ihneď odstraňované a okamžite sú spravené nápravné opatrenia, aby sa viac neopakovali. Ak sa zistí nekvalitné prevedenie prác po odovzdaní užívateľovi, odstráni sa nedorobok reklamáciou u ich dodávateľa.

Zisťovanie odchýlok - po zistení odchýlok dodávky materiálu sa vystaví reklamácia, ktorú rieši vedúci skladu, poprípade vedúci oddelenia. Ak sa zistia

vynútené odchýlky prevedenia prác od projektu - tieto sa postupne prerokúvajú s investorom a projektantom a zapracúvajú sa do projektu skutočného prevedenia.

Nápravné opatrenia - po vyriešení reklamácie sú oboznámení vedúci ostatných divízií, aby upriamili pozornosť na riešený problém a predišli zbytočným problémom a stratám.

7.3.4 Dodávatelia

Firma SUPTel a.s. značnú časť stavebných výkonov nakupuje, lebo je orientovaná len na telekomunikačný priemysel - čo činí montáž medených, optických káblov a koncových technológií. Tieto výkony aj servisuje. **Položenie telekomunikačných prvkov a výkopové práce** si objednáva u **subdodávateľov**. Zo subdodávateľmi majú uzavreté **rámcové zmluvy** (RZ), kde sú zakomponované všeobecné, technické a finančné podmienky. Subdodávateľov, s ktorými majú uzavreté RZ si objednávajú klasickou objednávkou, kde je uvedená stavba, orientačná cena a termín. Presná suma je fakturovaná podľa cenníka z rámcovej zmluvy a skutočne odsúhlasených prác. V prípade nutnosti sa na práce objednávajú aj subdodávatelia, ktorí nemajú uzavreté RZ. V tejto skutočnosti sa k objednávkam musí prikladať cenník a musia byť uzavreté špecifické podmienky na predmetnú stavbu.

Ak by sme to zhrnuli, proces jednania s dodávateľom (subdodávateľom) tu teda prebieha tak, ako v spoločnosti PSK Group, spol. s r.o., teda **formou dopytu na základe projektu výberom z ponúk**, ktoré boli podané subdodávateľmi, s ktorými má spoločnosť vo väčšine prípadov uzavreté RZ. Je teda individuálny pre každú zákazku a spoločnosť si ich vyberá podľa stanovených kritérií, ktorými sú:

Tab. 11: Kritéria pre výber dodávateľov spoločnosti SUPTel a.s.

PSK Group, spol. s r.o. – kritéria pre výber dodávateľov	
1	Kvalita odvedenej práce
2	Kapacity dodávateľa
3	Spôľahlivosť

Zdroj: SUPTel a.s., vlastná tvorba

Subdodávateľia realizujú práce na základe **rámcových zmlúv**, ktoré každý rok obnovujú.

7.3.5 Riadenie zásob a skladovanie

Riadenie zásob

Nakoľko podnik uprednostňuje materiál do zásoby, je veľmi dôležité ich riadiť a spravovať skladové hospodárstvo. V tejto činnosti im pomáha informačný **systém HELIOS Orange**, v ktorom majú okrem iného nastavené parametre tak, aby na sklade bola dostatočná zásoba a naopak, aby sa podnik zbytočne veľa nepredzásoboval a nestúpili mu skladovacie náklady.

Skladovanie

Materiál, ktorý je potrebný najmä pre servis sa uskladňuje vo **vlastnom sklade**. V prípade väčšieho množstva a materiálu na zákazku sa materiál objednáva priamo na **skládku stavby**. Za skladové hospodárstvo je zodpovedný vedúci skladu.

7.3.6 Doprava

Firma vlastní **osobné a úžitkové** vozidlá. V malom množstve i **nákladné dopravné vozidlá**. Každá divízia má jedno až dve, ktoré si v prípade naliehavosti vedú presunúť. Na vývoz **nosného materiálu** je väčšinou použitá **externá doprava**. **Špeciálny hodnotný materiál** väčšinou zabezpečujú **vlastnou dopravou** a dbajú aby sa materiál nepoškodil. **Osobné referenčné autá** sa používajú na **presun na stavbu** a vybavenie inžinierskych vecí. **Úžitkové autá** sa používajú na **presun montérov** a **špeciálnej techniky** na stavbu .

Preferovaný druh dopravy

Uprednostňujú nákup dopravy v cene materiálu, nakoľko sa im nezvyšuje kalkulovaná suma materiálu. S týmto typom dopravy nevzniká riziko navýšenia ceny.

Kritéria výberu dopravy

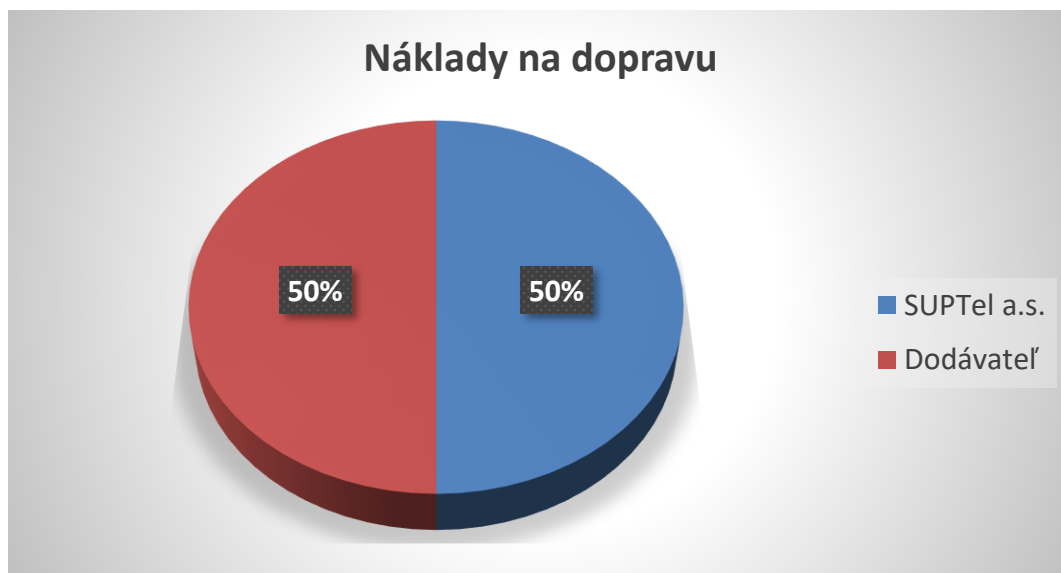
Hlavnými kritériami pri výbere dopravy sú: **cena a spoľahlivosť**.

Metódy výberu dopravy

Spôsob výberu dopravy sa určuje podľa **typu materiálov a vzdialenosti**. Majú zjednaných dodávateľov, ktorých vyberajú na základe ponuky.

Náklady na dopravu

Sú závislé **od druhu tovaru a prepravovanej vzdialenosti**. Pohybujú sa od **1% do 10 % z tovaru**.



Obrázok 34: Náklady na dopravu

Zdroj: SUPTel a.s., vlastná tvorba

Na predchádzajúcom obrázku je znázornený percentuálny pomer nákladov na dopravu spoločnosti SUPTel a.s. v porovnaní s nákladmi, ktoré hradia ich dodávatelia.

7.4 Zhodnotenie a porovnanie nákupného procesu vo vybraných analyzovaných podnikoch

Tab. 12: Zhodnotenie a porovnanie nákupného procesu vo vybraných analyzovaných podnikoch z hľadiska plánovania nákupu

Plánovanie nákupu			
	Panflex - Slovensko s.r.o., odštepny závod stavebniny	PSK Group, spol. s r.o.	SUPTEL a.s.
Zodpovedná osoba za celý nákupný proces	obchodný riaditeľ	obchodný riaditeľ	vedúci oddelenia - divízie
Materiálová stratégia a jej tvorba			
Podiel nákladov v spoločnosti	výrobný materiál - 78%	výrobný materiál - 20%	výrobný materiál - 20%
	kancelársky materiál - 1%	kancelársky materiál - 0,05%	kancelársky materiál - 0,1%
	kancelárska technika - 5%	kancelárska technika - 0,1%	kancelárska technika - 0,3%
	pracovné odevy a obuv - 1%	pracovné odevy a obuv - 0,1%	pracovné odevy a obuv - 0,1%
	stavebné stroje a zariadenia - 5%	stavebné stroje a zariadenia - 5%	stavebné stroje a zariadenia - 1,5%
	mzdy - 10%	mzdy - 24,75%	mzdy - 23%
		subdodávateľia - 50%	subdodávateľia - 50%
Využitie analýz na stanovenie materiálovej stratégie - ABC analýza, XYZ analýza, ABC/XYZ analýza	nevyužíva sa konkrétny typ analýz, realizácia na základe dopytu od odberateľov a rýchlosti spotreby materiálu	nevyužíva sa konkrétny typ analýz, realizácia založená na dopyte na základe konkrétneho projektu v danom čase	nevyužíva sa konkrétny typ analýz, realizujú zákazky pre 2 najväčších operátorov, od ktorých na tieto zákazky nakupujú nosný tovar (každý typ investora má iný spôsob zaobstarávania hlavného nosného materiálu, materiál na ostatné zákazky nakupujú buď uskladňujú vo vlastnom sklade alebo v prípade väčšieho množstva sa materiál objednáva priamo na skládku realizovanej stavby
Druh nákupu - príležitostný, výrobné synchronizovaný, nákup do zásoby	nákup do zásoby	výrobné synchronizovaný	preferovaný je nákup do zásoby - skladovanie materiálu, ale praktikujú i výrobné synchronizovaný nákup
Zodpovedná osoba	predajcovia	manažér nákupu a prípravy stavieb (zodpovedá sa obchodnému riaditeľovi a ten samotnému konateľovi firmy)	vedúci oddelenia a vedúci skladu
Požiadavky na nákup - faktory	uspokojenie potrieb pre zákazníka - nákup požadovaného tovaru pre zákazníka	kvalita	výrobný materiál - cena, kvalita, termíny dodania kancelársky materiál - cena, kvalita
	kvalita - test každého nakupovaného výrobku		výpočetná a kancelárska technika - cena
		cena	pracovné odevy a obuv - cena
	cena		stavebné stroje a zariadenia - kvalita a cena drobné náradie - špecifická požiadavka na typ práce
Nákupné riziko	Poškodenie tovaru - dopravca i každý zamestnanec (cca 50€/rok) sú poistení Nákup s komoditami (polystyrén, železo), Reálna situácia - v roku 2009 pokles ceny železa o 30%, spoločnosť pred poklesom ceny zásobila sklad a tak s cieľom nepredávať železo pod cenu mala úbytok predaja tejto komodity	dodávateľia	nekvalitný dodávateľ (subdodávateľ)
		"vícenáklady" - napr. niekedy ide len o jeden telefonát, v inom prípade stovky kilometrov internej dopravy, alebo strata časti zisku	nespolahlivý dodávateľ (subdodávateľ)
			neoverený dodávateľ obmedzenosť trhu
Flexibilita nákupu	Alternatívy sú u väčšiny výrobkov a dodávateľov 2-3, na úkor horších nákupných podmienok	vyvážené portfólio dodávateľov, kde žiadny nie je dominantní a zároveň je pestré natoľko aby sa jeden dodávateľ dal pružne nahradiť iným	viac potencionálnych dodávateľov

Zdroj: vlastná tvorba

Tab. 13: Zhodnotenie a porovnanie nákupného procesu vo vybraných analyzovaných podnikoch z hľadiska plánovania nákupu

Organizácia nákupu			
	Panflex - Slovensko s.r.o., odštepny závod stavebniny	PSK Group, spol. s.r.o.	SUPTEL a.s.
Oddelenie	nemá svoje osobitné oddelenie	má svoje samostatné oddelenie; je umiestnené v divízii stavebnej výroby	má svoje samostatné oddelenie
Kontrola nákupu			
Zodpovedná osoba	všetci pracovníci - vedúci skladu, skladníci, predajca; informačný systém - Premier system	obchodný riaditeľ a manažér nákupu a prípravy stavieb	vedúci oddelenia a vedúci skladu
Dodávatelia			
Proces jednaní s dodávateľom	tento proces sa vyskytuje len zriedka	dopyt na základe projektu výberom z ponúk	dopyt na základe projektu výberom z ponúk
Kritéria pre výber dodávateľa	kvalita, serióznosť dodávateľa, exkluzivita - pridaná hodnota	referencie, história vzájomnej spolupráce, cena, termín dodania, dĺžka splatnosti faktúr,	kvalita odvedenej práce, kapacity dodávateľa, spoľahlivosť
Kritéria hodnotenia dodávateľov	nie je stanovené	cena, termín dodania, kvalita	nie sú stanovené
Riadenie zásob a skladovanie			
Riadenie zásob	neriadi sa konkrétnym systémom riadenia zásob; využíva systém minimálnej zásoby; informačný systém - Premier system	neriadi sa konkrétnym systémom riadenia zásob; vzhľadom k vývozom pre okamžitú spotrebu	neriadi sa konkrétnym systémom riadenia zásob; využíva nákup do zásoby - skladové hospodárstvo; informačný systém - HELIOS Orange
Skladovanie	vo svojom vlastníctve konsignačný sklad spojený s predajňou, ďalší prenajatý sklad a vonkajšia plocha	stavebný dvor	vlastný konsignačný sklad, v prípade väčšieho množstva sa materiál objednáva priamo na skládku stavby (zákazku)
Doprava			
Preferovaný druh dopravy	cestná doprava; vo väčšine prípadov zabezpečená dopravcom - zmluva DAP; vlastná doprava v menšom množstve	interná, kamiónová od dodávateľa	interná i externá; uprednostňujú nákup dopravy v cene materiálu
Kritéria výberu dopravy	cena, vzdialenosť, množstvo	cena, spoľahlivosť	cena, spoľahlivosť
Metódy výberu dopravy	nie sú	príprava stavby rozhodne vo spolupráci s ich dispečerom	spôsob sa určuje podľa typu materiálov a vzdialenosti
Náklady na dopravu	90% dodávateľ, 10% spoločnosť	50% dodávateľ, 50% spoločnosť	50% dodávateľ, 50% spoločnosť

Zdroj: vlastná tvorba

8 Vlastné návrhy riešenia

Najdôležitejšou a najpodstatnejšou časťou tejto diplomovej práce je návrh zlepšenia a doporučení týkajúcich sa podnikového nákupu v nadväznosti na vykonanú analýzu v podnikovom nákupe konkrétnych vybraných spoločností. Tieto návrhy, ktoré by mali viesť k efektívnemu procesu riadenia nákupu vo firmách, sú súčasne cieľom a výstupom nielen tejto časti – praktickej, ale i celej diplomovej práce.

Analýza nákupu prebiehala u 3 spoločností, no len dvom z nich bolo navrhnuté jedno najpotrebnejšie riešenie pre skvalitnenie a zefektívnenie procesu nákupu. Keďže u tretej analyzovanej spoločnosti – Panflex - Slovensko s.r.o., odštepny závod stavebniny sme výrazné komplikácie pri nákupnom procese nenašli, a preto sme jej neodporučili žiadne nové opatrenia pri tomto procese.

Spoločnosť PSK Group, spol. s.r.o. je stredne veľkou spoločnosťou, ktorá si počína v procese nákupu takmer vo všetkých oblastiach obstojne. Zodpovednou osobou za plánovanie, organizáciu i kontrolu je manažér nákupu a prípravy stavieb, ktorý sa zodpovedá obchodnému riaditeľovi a ten priamo konateľovi firmy. Tým je proces kontroly zabezpečený na všetkých úrovniach spoločnosti. Pri nákupe všetkých komodít má zavedené požiadavky na nákup, ktorými sa riadi a pri výskyte nákupných rizík je dostatočne flexibilná riešiť situácie, a to hlavne v prípade náhrady dodávateľa (pestré portfólio dodávateľov). Z pohľadu organizácie je nákupné oddelenie prepojené so všetkými divíziami, túto skutočnosť môžeme vidieť na obrázku 31 v kapitole 7.2.2 Organizácia nákupu. Podnik má vo vzťahu k dodávateľom stanovené kritéria pre výber dodávateľov, kde proces jednaní s dodávateľom prebieha na základe projektu - výberom z ponúk od dodávateľov, s ktorými má spoločnosť uzavreté rámcové zmluvy. Taktiež sú dané kritéria pre hodnotenie dodávateľov. V rámci kapitoly 7.2.5 Riadenie zásob a skladovanie bolo zistené, že spoločnosť sa neriadi konkrétnym systémom riadenia zásob, nakoľko väčšinu stavebného materiálu vyváža priamo na stavbu k okamžitej spotrebe a zásoby

vo väčšine prípadov neskladuje. V rámci týchto skutočností by bola možnosť zamyslenia sa nad touto problematikou strategického riadenia zásob a skladovania v spoločnosti. Riešením by bolo rozdelenie nakupovaných položiek do odpovedajúcich skupín na základe **analýzy ABC** - pomocou nej sa určia tie z nich, ktoré sa majú nakupovať do väčších zásob a naopak tie, ktoré by sa mali riadiť formou nákupu JIT (Just In Time) – obstaranie s okamžitou spotrebou. Ak ide o nákupný proces z pohľadu zabezpečenia dopravy, spoločnosť preferuje interný i externý (kamiónový) druh dopravy a pri porovnaní nákladov týchto 2 druhov, ktoré platí spoločnosť alebo jej dodávateľia, činia tieto náklady pomer 50:50 (50% PSK Group, spol. s.r.o. a 50% dodávateľia). Avšak na základe uskutočnenia a vyhodnotenia analýzy sa naprieč celým nákupným systémom vyskytoval jeden komplexný problém. Ním bolo neprepojenie jednotlivých oblastí nákupu. Tento problém by vyriešil **nákup podnikového informačného systému do spoločnosti**. Problematike sa budeme venovať v kapitole 8.1 Návrh Informačného systému v spoločnosti PSK Group, spol. s.r.o.

Spoločnosť SUPTel a.s. sa tak isto ako predchádzajúca firma PSK Group radí medzi stredne veľké spoločnosti. Je rozdelená na 4 divízie a pôsobí na slovenskom i českom trhu. Po prieskume a rozbere spoločnosti bolo zistené, že napriek dobrej organizácii v procese nákupu má spoločnosť značné nedostatky v oblasti dodávateľov, a to konkrétne pri ich priebežnom hodnotení. Preto sa budeme v kapitole 8.2 Návrh hodnotenia dodávateľov v spoločnosti SUPTel a.s. venovať **konkrétnejmu návrhu a odporúčaniam ako hodnotiť jednotlivých dodávateľov**.

8.1 Návrh informačného systému v spoločnosti PSK Group, spol. s.r.o.

Spoločnosť PSK Group, spol. s.r.o. pre riadenie nákupu, skladové hospodárstvo, dodávateľov, faktúry, účtovníctvo, marketing, objednávky atď. využíva MS OFFICE, kde spomenuté oblasti rieši individuálne, bez prepojenia medzi sebou. Z tohto dôvodu môže dochádzať v spoločnosti k neefektívnemu riadeniu podnikových zdrojov a k zbytočne zdĺhavému procesu manuálneho hľadania informácií, ktoré majú v podniku medzi sebou spojitosť a nie sú

integrované. Pre zefektívnenie a uľahčenie chodu vo firme je podniku odporúčané obstaranie integrovaného informačného systému ERP.

Charakteristika ERP systémov

Skratka ERP (Enterprise Resource Planning) v preklade znamená plánovanie podnikových zdrojov. Je to informačný systém, ktorý integruje podnikové procesy podľa potreby užívateľa, tieto procesy sú v ňom prepojené. Spoločnosti zaoberajúce sa systémami ERP ponúkajú užívateľovi buď zakúpenie softwarovej licencie priamo do firemných zariadení – výberom z modulov podľa ich firemných požiadaviek, alebo formu outsourcingu – prevádzkovať zakúpený informačný systém na mimo firemnom cloudovom serveri, ktorej vlastníkom je outsourcingová spoločnosť. Táto spoločnosť preberá všetku zodpovednosť za prevádzku, údržbu a aktualizáciu informačnej technológie. Výber typu ERP systému by mal podnik voliť podľa svojej veľkosti, počtu užívateľov, charakteru. Výhody využitia ERP systémov pre podnik:

- Zvýšenie produktivity – zjednotenie všetkých podnikových procesov zjednodušuje chod celého procesu
- Integrácia všetkých procesov do jedného celku – netreba viesť veľké množstvo separátnych databáz
- Kvalitné analýzy a reporting – štatistiky, predpovede a aktuálny prehľad o tom čo sa v podniku deje
- Rýchla komunikácia medzi oddeleniami podniku
- Efektívne riešenie pre každého – znižuje sa počet manuálnych činností, zjednodušujú sa procesy všetkých oddelení v podniku
- Šetrí náklady – znižujú sa administratívne a operačné náklady, predchádza sa poruchám, meškaniam
- Flexibilné prispôsobenie na mieru – prispôsobenie podľa svojich potrieb

Na trhu existuje veľké množstvo ERP systémov. [29]

Samotný návrh systému

Ak ide o samotný návrh konkrétneho systému ERP, spoločnosť by sa mala sama rozhodnúť na základe charakteru podnikania, veľkosti podnikania, počtu používateľov, ktorí budú systém používať a ďalších firemných kritérií a požiadaviek, ktoré by mal systém spĺňať alebo sa poradiť s výberom vhodného systému s odborníkom na tieto systémy. Systém si môže spoločnosť nakonfigurovať a namodelovať pomocou modulov, ktoré najviac odpovedajú ich firemným požiadavkám.

Aby sme sa dostali do obrazu a spoločnosti predložili konkrétnejší návrh, vybrali sme 3 spoločnosti, ktoré ponúkajú software do podnikových zariadení, ale taktiež formu outsourcingu – cloudová licencia. Rozhodli sme sa porovnať práve ponúkanú možnosť zakúpenia licencie na online informačný systém formou outsourcingu. Táto služba funguje na princípe, že sa klient prostredníctvom vybranej technológie pripojí k dátovej základni (mimo firemný server) informačného systému. Jej vlastníkom a správcom je outsourcingová spoločnosť. Pre spoločnosť PSK Group, spol. s r.o. sme odporučili túto formu informačného systému pre vyskúšanie a osvojenie si systému, nakoľko ide o menej nákladnú variantu, nakoľko zakúpením licencie väčšinou pre spoločnosť odpadajú náklady na nákup nového hardwaru, jeho správu a údržbu, ako by to bolo v opačnom prípade nutné.

Pre túto prácu sme vybrali 3 konkrétne systémy od 3 rôznych výrobcov informačných systémov, ktoré sú vhodné pre malé a stredne veľké podniky. Pre lepšie porovnanie sme u každého výrobcu požadovali licenciu pre 5 užívateľov s kompletným balíčkom modulov. Prvým systémom je Allegro business system, druhým Premier systém a posledným - tretím FLOWii premium system od spoločnosti FLOWii. Systémy sme porovnali na základe mesačných nákladov, ktoré spoločnosť zaplatí za licenciu na externé servery poskytnuté výrobcami ERP systémov. Prehľad nákladov na jednotlivé systémy je vyobrazený v nasledujúcej tabuľke 14.

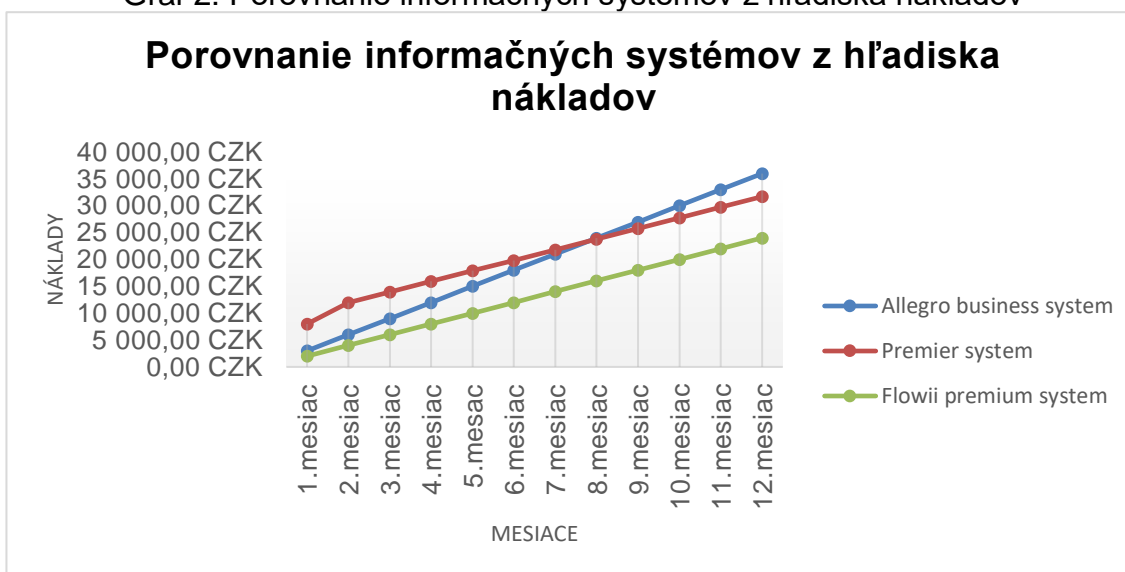
Tab. 14: Náklady na ERP systémy

Náklady na ERP systémy			
	Allegro business system	Premier system	Flowii premium system
zriaďovací poplatok	0,00 CZK	6 000,00 CZK	0,00 CZK
mesačná splátka/5 užívateľov	2 990,00 CZK	1 970,00 CZK	1 995,00 CZK

Zdroj: Allegro software, Premier system, FLOWii, vlastná tvorba [26] [27] [28]

Na nasledovnom grafe (graf 2) môžeme vidieť kumulované náklady porovnávaných systémov za 12 mesiacov. Krivkami sú zobrazené kumulované náklady všetkých 3 systémov pre lepšie štatistické i grafické porovnanie a prehľadnosť.

Graf 2: Porovnanie informačných systémov z hľadiska nákladov



Zdroj: Allegro software, Premier system, FLOWii, vlastná tvorba [26] [27] [28]

Z grafu môžeme vyčítať celkové náklady na nákup licencie od spoločnosti Allegro (modrá krivka) po dobu 12 mesiacov. Tieto náklady činia 35 880 Kč. Túto cenu tvoria fixné mesačné čiastky 2 990 Kč/mesiac. Licencia obsahuje technickú podporu, bezplatné aktualizácie, zálohovanie dát a hostovanie na ich serveroch.

Ďalším systémom je Premier system od spoločnosti s rovnakým názvom (červená krivka), ktorý má v cene licencie zahrnutú kompletnú údržbu, zálohovanie a zákazník má k dispozícii 4 Gbyte na HDD. Okrem paušálnych

nákladov – 1 970 Kč/mesiac si spoločnosť účtuje zriaďovací jednorazový poplatok v hodnote 6 000 Kč. Kumulované náklady za 1 rok sú 31 610 Kč.

Najekonomickejším variantom je nákup licencie od spoločnosti FLOWii, a to produktu Flowii premium system (zelená krivka). Paušálny mesačný poplatok za licenciu na servery spoločnosti je 1 995 Kč/mesiac. Keďže si spoločnosť neúčtuje zriaďovací poplatok sú mesačné poplatky jedinými nákladmi na nákup licencie. V cene licencie sú zahrnuté aj pravidelné vylepšenia a aktualizácie ako u predchádzajúcich systémov. Celkové kumulované náklady za obdobie 12 mesiacov činia 23 940 Kč.

Konkrétne porovnávané systémy nemusia byť pre spoločnosť tými optimálnymi, to už by sme nechali na spoločnosti pre aký typ ERP systému sa sama alebo pomocou odborníkov rozhodne. Účelom tohto prieskumu bolo predovšetkým ukázať spoločnosti, že náklady spojené s obstaraním licencie na cloudový informačný systém nie sú v porovnaní s ich ročnými tržbami (asi 250 mil. Kč) vysoké, ba priam zanedbateľné. Naproti tomu sú jeho výhody, ktoré už sme v tejto kapitole spomenuli – ušetrené náklady za predchádzanie poruchám, meškaniam a pod., zvýšenie produktivity, integráciu všetkých procesov do jedného celku, kvalitné analýzy a štatistiky, rýchla komunikácia medzi oddeleniami v rámci organizácie podniku a veľa ďalších. Tieto výhody zatieňujú náklady spojené s nákupom informačného systému, a preto spoločnosti odporúčame tieto kroky podniknúť.

8.2 Návrh hodnotenia subdodávateľov v spoločnosti SUPTel a.s.

Spoločnosť doposiaľ hodnotila svojich subdodávateľov na základe akýchsi nie presne stanovených kritérií, ktoré nemali určené svoje parametre a požiadavky. Išlo skôr iba o referencie doposiaľ vykonaných zákaziek. Nejde teda o dostatočne relevantné informácie, a preto spoločnosti odporúčame nový systém hodnotenia subdodávateľov na stavebné práce. Hodnotenie navrhujeme realizovať po každej vykonanej zákazke od subdodávateľa.

Prvým krokom pri návrhu hodnotenia je stanovenie si presných kritérií, podľa ktorých sa samotné hodnotenie bude realizovať. V nasledujúcej tabuľke tab. 15 sú navrhnuté kritéria pre hodnotenie dodávateľov.

Tab.15: Kritéria hodnotenia dodávateľov

Kritérium	Popis kritéria
K1	Kvalita odvedenej práce
K2	Cena
K3	Termín dokončenia
K4	Záruka
K5	Spolupráca

Zdroj: vlastná tvorba

Nasledovne ku každému kritériu priradíme bodové ohodnotenie a k nemu odpovedajúce popisné parametre. Rozhodli sme sa pre škálu bodov od 1 po 3. I keď rozpätie nie je príliš veľké, pre firmu bude výsledok tohto hodnotenia dostatočne postačujúci a relevantný.

Tab. 16: Parametre pre priradenie bodového ohodnotenia

Kritérium	Body		
	1	2	3
K1	nižšia ako požiadavky	podľa požiadaviek	vyššia ako požiadavky
K2	vyššia	na základe zmluvy	nižšia
K3	oneskorene	plánovaný	predčasne
K4	1 rok	2 roky	viac ako 2 roky
K5	malá	dostačujúca	výborná

Zdroj: vlastná tvorba

Po stanovení kritérií a parametrov sme stanovili jednoduchý postup pre hodnotenie súčasných subdodávateľov (viď tabuľka 17). Vychádzali sme z literatúry od Grosa a Grosové: „*Tajemství moderního nákupu*“, kde bolo príkladne ukázaných 6 metód hodnotenia:

- „Prosté“ zrovnanie predností a výhod
- Bodové hodnotenie
- „Prosté“ hodnotenie podľa poradia
- Váhové hodnotenie podľa poradia

- „Prosté“ hodnotenie podľa hodnôt
- Váhové hodnotenie podľa hodnôt

Na základe postupov predchádzajúcich hodnotení sme navrhli váhové hodnotenie podľa bodov, čo znamená že dodávateľ s maximálnym počtom bodov je najlepšie hodnoteným dodávateľom. Pri aplikácii tejto metódy najprv priradíme jednotlivým kritériám u dodávateľov body, ktoré následne násobíme stanovenou váhou kritéria. Nakoniec sa výsledné súčiny sčítajú a ten dodávateľ, ktorý bude mať v sumári najväčšiu hodnotu je najlepším dodávateľom zákazky.

Tab. 17: Váhové ohodnotenie podľa bodov

Kritérium	Váha kritéria	Dodávateľia					
		D1		D2		Dn	
		body	váha * body	body	váha * body	body	váha * body
K1	30%						
K2	20%						
K3	20%						
K4	10%						
K5	20%						
Suma	100%						
Poradie							

Zdroj: vlastná tvorba

Postup (podľa ktorého hodnotíme dodávateľov) stanovený v tabuľke 17 treba u dodávateľov opakovať po každej zákazke.

9 Záver

Nákupný proces v podniku plní dôležitú úlohu. Ide tu o prvý kontakt s vonkajším okolím – prvá rada spolupráce a vytvorenia dlhodobých vzťahov, prostredníctvom ktorých sa podnik snaží plniť svoje úlohy a ciele. Chce najmä plniť požiadavky zákazníka pri dosahovaní vlastného zisku. Plnenie úloh v podniku môžeme chápať z dvoch strán. Na jednej strane sa jedná o nákup na nákupnom trhu (najmä zaistenie výrobných subjektov) a na strane druhej, nákup plniaci úlohy vnútri firmy (plánovanie množstva materiálu, termínov spotreby, dodávky, riadenie zásob...).

Cieľom a následným výstupom tejto diplomovej práce bol návrh zlepšenia a doporučení týkajúcich sa podnikového nákupu v nadväznosti na vykonanú analýzu v podnikovom nákupe konkrétnych vybraných spoločností. Tieto zlepšenia by mali viesť k efektívnemu procesu riadenia nákupu vo firmách. V úvode môjho individuálneho projektu v práci sme sa venovali predstaveniu stavebných spoločností a nasledovne ich analýze nákupného procesu, kde sme sa zamerali na plánovanie, organizovanie, kontrolu nákupu, dodávateľov, subdodávateľov, dopravou a riadenie zásob v spoločnostiach.

Na základe spomenutej analýzy sme 2 spoločnostiam navrhli zlepšenia súčasného stavu, ktoré sa týkajú ich nákupného procesu. Spoločnosti PSK Group, spol. s r.o. sme navrhli obstaranie podnikového informačného systému (ERP – plánovanie podnikových zdrojov). Samotný návrh systému spočíval v porovnaní 3 ERP systémov od 3 rôznych výrobcov, ktoré sú vhodné pre malé a stredne veľké podniky. Rozhodli sme sa porovnať možnosť zakúpenia licencie (licencia pre 5 užívateľov s kompletným balíčkom modulov) na online informačný systém formou outsourcingu. Porovnávanými systémami boli: Allegro, Premier system, Flowii premium system. Najekonomickejšou variantou bol nákup licencie od spoločnosti FLOWii s paušálnym mesačným poplatkom za licenciu na serveri spoločnosti 1 995 Kč/mesiac. Celkové kumulované náklady za obdobie 12 mesiacov činili 23 940 Kč. Podstatou analýzy a porovnania týchto systémov bolo poukázanie na náklady spojené

s poradením licencie na informačný systém, ktoré sú nízke v porovnaní s nákladmi vznikajúcimi pri neefektívnom riadení podnikových zdrojov a neintegrite údajov. Systém ponúka spoločnosti veľa výhod – zvýšenie produktivity, integráciu všetkých procesov do jedného celku, kvalitné analýzy a štatistiky, rýchla komunikácia medzi oddeleniami atď. Pre zefektívnenie riadenia a uľahčenie chodu vo firme odporúčame zakúpenie licencie na online informačný systém - ERP. Druhým predloženým riešením v tejto práci bol návrh hodnotenia subdodávateľov v spoločnosti SUPTel a.s.. Návrh spočíval v stanovení si kritérií hodnotenia a ich bodovom ohodnotení s odpovedajúcimi popisnými parametrami. Pre spoločnosť bol zostavený jednoduchý postup pre hodnotenie súčasných subdodávateľov. Prínosom toho bude pre podnik kvalitné hodnotenie dodávateľov (subdodávateľov), následkom čoho príde k skvalitneniu výroby – zákaziek.

Zoznam použitých zdrojov

- [1] LUKOSZOVÁ, Xenie. *Nákup a jeho řízení*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2004, xii, 170 s. ISBN 80-251-0174-6.
- [2] TOMEK, Gustav. *Řízení výroby a nákupu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 378 s. ISBN 978-80-247-1479-0.
- [3] ŠLAPOTA, Boris, Kamil GRABARCZYK a Jiří LETÁK. *Nákup?*. Havířov: Question Marks, 2005, 247 s. ISBN 80-239-5365-6.
- [4] KAPLAN, Milan a Josef ZRNÍK. *Jak levněji a lépe nakupovat: on-line výběrová řízení ve firemním nákupu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004, 160 s. ISBN 80-247-1145-1.
- [5] GROS, Ivan a Stanislava GROSOVÁ. *Tajemství moderního nákupu*. Vyd. 1. Praha: Vysoká škola chemicko-technologická, 2006, 183 s. ISBN 80-7080-598-6.
- [6] TOMEK, Jan a Jiří HOFMAN. *Moderní řízení nákupu podniku*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 1999, 276 s. ISBN 80-85943-73-5.
- [7] ČERVENÝ, Radim. *Strategie nákupu: krok za krokem*. 1. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2013, xvii, 155 s. ISBN 9788074004148.
- [8] SUCHÁNEK, Petr. *Podnikové hospodářství 2*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2013, 147 s. ISBN 978-80-210-6225-2.
- [9] NENADÁL, Jaroslav. *Management partnerství s dodavateli: nové perspektivy firemního nakupování*. Praha: Management Press, 2006. ISBN 80-7261-152-6.
- [10] TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. *Průmysl 4.0, aneb, Nikdo sám nevyhraje*. Průhonice: Professional Publishing, 2017. ISBN 978-80-906594-4-5.
- [11] TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. *Integrované řízení výroby: od operativního řízení výroby k dodavatelskému řetězci*. Praha: Grada, 2014. Expert. ISBN 978-80-247-4486-5.

- [12]Telegrafia: *Ako na to: Výber informačného systému*. Ekonomickysoftver-dynamicsnav [online]. 2016 [cit. 2018-01]. Dostupné z: <http://www.ekonomickysoftver-dynamicsnav.sk/vyber-informacneho-systemu/>
- [13] CIGÁNEKOVÁ, Monika. ABC analýza. IPA [online]. 2017, 25.2.2017 [cit. 2018-11-30]. Dostupné z: <https://www.ipaslovakia.sk/sk/ipa-slovník/abc-analyza>
- [14] SIDORA, Juraj. XYZ analýza. IPA [online]. 2017, 29.9..2017 [cit. 2018-11-30]. Dostupné z: <https://www.ipaslovakia.sk/sk/ipa-slovník/xyz-analyza>
- [15] Terminologie: Analýza skladových zásob. ROI [online]. 2017 [cit. 2018-11-30]. Dostupné z: <http://www.lean-fabrika.cz/terminologie/analiza-skladovych-zasob#.XAFDzmj0nIU>
- [16] JIT – Just in time. Kvalitaprodukcie [online]. 2010 [cit. 2018-11-30]. Dostupné z: <http://www.kvalitaprodukcie.info/jit-just-in-time/>
- [17] DOC. ING. TOMÁŠ HANÁK PH.D. Management stavebního podniku - přednášky: ŘÍZENÍ PODNIKOVÉHO NÁKUPU. Brno, 2018.
- [18] PSK Group [online]. [cit. 2018-11-30]. Dostupné z: <http://pskgroup.cz/>
- [19] PANFLEX-SLOVENSKO, s.r.o. [online]. [cit. 2018-11-30]. Dostupné z: <http://www.stavebninypa.sk/>
- [20] Databáza firiem a organizácií: PANFLEX - SLOVENSKO, s.r.o. FinStat [online]. [cit. 2018-12-01]. Dostupné z: <https://www.finstat.sk/34096361>
- [21] SUPTel a.s. [online]. [cit. 2018-12-01]. Dostupné z: <http://www.suptel.sk/>
- [22] Leier [online]. [cit. 2018-12-01]. Dostupné z: <http://www.leier.sk>
- [23] Wienerberger [online]. [cit. 2018-12-01]. Dostupné z: www.wienerberger.sk
- [24] Termalica [online]. [cit. 2018-12-01]. Dostupné z: www.termalica.sk
- [25] Austrotherm [online]. [cit. 2018-12-01]. Dostupné z: www.austrotherm.sk
- [26] Allegro Software [online]. [cit. 2018-12-12]. Dostupné z: <http://www.allegro-software.cz>

[27] Premier system [online]. [cit. 2018-12-12]. Dostupné z: <https://www.premier.cz>

[28] FLOWii [online]. [cit. 2018-12-12]. Dostupné z: <https://www.flowii.com>

[29] *Prečo je ERP systém dôležitý pre podniky?* IMPLEMENTO [online]. [cit. 2018-12-12]. Dostupné z: <https://implemento.sk/preco-je-erp-system-dolezity-pre-podniky/>

Zoznam použitých skratiek a symbolov

€ - euro

% - percento

a.s. - akciová spoločnosť

a pod. – a podobne

atď. – a tak ďalej

BOZP – bezpečnosť a ochrana zdravia pri práci

cca – približne

ČR – Česká republika

CZ - Česko

CZK – Česká koruna

Kč – Česká koruna

mil. – milión

napr. – napríklad

SK - Slovensko

s.r.o. – spoločnosť s ručením obmedzením

tab. – tabuľka

tis. – tisíc

t.j. – to je

tzv. – takzvaný

vs. – verzus

vyd. - vydanie

ŽP – životné prostredie

Zoznam použitých grafov

Graf 1: ABC analýza - Lorentzova krivka [17]	26
Graf 2: Porovnanie informačných systémov z hľadiska nákladov, Allegro software, Premier system, FLOWii, vlastná tvorba [26] [27] [28]	95

Zoznam použitých tabuliek

Tab. 1: Kombinácia ABC a XYZ analýzy - klasifikačné kritériá a skupiny [14]	28
Tab. 2: Nákupné situácie [11]	36
Tab. 3: Prednosti a nedostatky jednotlivých druhov dopravy [5]	50
Tab. 4: Rozhodovanie o druhu dopravy [5]	55
Tab. 5: Požiadavky na nákup, nákupné riziko, flexibilita nákupu, Zdroj: Panflex - Slovensko s.r.o., vlastná tvorba	70
Tab. 6: Kritéria pre výber dodávateľov spoločnosti Panflex – Slovensko s.r.o., Panflex – Slovensko s.r.o., vlastná tvorba	73
Tab. 7: Požiadavky na nákup – faktory, nákupné riziko a flexibilita nákupu, PSK Group, spol. s.r.o., vlastná tvorba	77
Tab. 8: Kritéria pre výber dodávateľov spoločnosti PSK Group, spol. s.r.o., PSK Group, spol. s.r.o., vlastná tvorba	78
Tab. 9: Požiadavky na nákup – faktory, SUPTel a.s., vlastná tvorba	84
Tab. 10: Nákupné riziko a flexibilita nákupu, Zdroj: SUPTel a.s., vlastná tvorba	84
Tab. 11: Kritéria pre výber dodávateľov spoločnosti SUPTel a.s., SUPTel a.s., vlastná tvorba	86
Tab. 12: Zhodnotenie a porovnanie nákupného procesu vo vybraných analyzovaných podnikoch z hľadiska plánovania nákupu, vlastná tvorba	89
Tab. 13: Zhodnotenie a porovnanie nákupného procesu vo vybraných analyzovaných podnikoch z hľadiska plánovania nákupu, vlastná tvorba	90
Tab. 14: Náklady na ERP systémy, Allegro software, Premier system, FLOWii, vlastná tvorba [26] [27] [28]	95
Tab. 15: Kritéria hodnotenia dodávateľov, vlastná tvorba	97
Tab. 16: Parametre pre priradenie bodového ohodnotenia, vlastná tvorba	97
Tab. 17: Váhové ohodnotenie podľa bodov, vlastná tvorba	98

Zoznam použitých obrázkov

Obrázok 1: Základná charakteristika nákupu [2]	15
Obrázok 2: Proces nakupovania [9]	15
Obrázok 3: Objekty nákupu podniku [8]	16
Obrázok 4: Nákupné riziká [6]	20
Obrázok 5: Ovplyvňujúce faktory nákupného procesu [6]	21
Obrázok 6: XYZ analýza [17]	27
Obrázok 7: ABC/XYZ matica – stratégie [17]	28
Obrázok 8: Riadenie nákupu prostredníctvom systému signálnej hladiny zásob [8]	29
Obrázok 9: Riadenie nákupu prostredníctvom systému dodávkového cyklu [8]	29
Obrázok 10: Zisťovanie optimálneho objednávkového množstva [8]	31
Obrázok 11: Proces od jednaní s dodávateľom po vystavenie objednávky [11]	36
Obrázok 12: Dvojkvadrant ABC analýzy rizík [3]	46
Obrázok 13: Vzťah medzi celkovými nákladmi a vzdialenosťou [5]	52
Obrázok 14: Závislosť nákladov na dopravu na mernú hmotnosť nákladu [5]	52
Obr.15: Postup pri výbere druhu dopravy [5]	53
Obrázok 16: Logo spoločnosti Panflex - Slovensko s.r.o. [19]	57
Obrázok 17: Ekonomické štatistiky o spoločnosti [20]	59
Obrázok 18: Organizačná štruktúra podniku, vlastná tvorba	60
Obrázok 19: Logo spoločnosti PSK Group, spol. s.r.o. [18]	62
Obrázok 20: Organizačná štruktúra spoločnosti PSK Group, spol. s.r.o. , vlastná tvorba	63
Obrázok 21: Logo spoločnosti SUPTel a.s. [21]	64
Obrázok 22: Organizačná štruktúra spoločnosti SUPTel a.s., vlastná tvorba	66
Obrázok 23: Podiel nákladov v spoločnosti, vlastná tvorba	68
Obrázok 24: Betónové a keramické murovacie prvky Leier [22]	69
Obrázok 25: Termalica - pórobetónové murovacie prvky, Porotherm - keramické murovacie prvky [23] [24]	69

Obrázok 26: AUSTROTHERM – zatepl'ovací systém, Tondach – strešná krytina [24] [25]	69
Obrázok 27: Proces jednania s dodávateľom [11]	72
Obrázok 28: Proces jednania s dodávateľom v spoločnosti Panflex - Slovensko s.r.o., vlastná tvorba	72
Obrázok 29: Náklady na dopravu, Panflex-Slovensko s.r.o., vlastná tvorba	75
Obrázok 30: Podiel nákladov v spoločnosti, vlastná tvorba	76
Obrázok 31: Vzájomná spolupráca a organizácia v spoločnosti PSK Group, spol. s.r.o., PSK Group, spol. s.r.o., vlastná tvorba	77
Obrázok 32: Náklady na dopravu, PSK Group, spol. s.r.o., vlastná tvorba	80
Obrázok 33: Podiel nákladov v spoločnosti, vlastná tvorba	83
Obrázok 34: Náklady na dopravu, SUPTel a.s., vlastná tvorba	88